

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

CLEYSSON RICARDO JORDÃO BRAGA DIAS

LIDERANÇA SERVIDORA: UM ESTUDO NUMA NOVA COMUNIDADE

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

CLEYSSON RICARDO JORDÃO BRAGA DIAS

LIDERANÇA SERVIDORA: UM ESTUDO NUMA NOVA COMUNIDADE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientador: Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior, Mestre.

CARUARU
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

D541l Dias, Cleysson Ricardo Jordão Braga.

Liderança servidora: um estudo numa nova comunidade. / Cleysson Ricardo Jordão
Braga Dias. - Caruaru: O Autor, 2015.
70f. ; 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Administração, 2015.

Inclui referências bibliográficas

1. Liderança. 2. Liderança social. 3. Renovação carismática católica. 4. Igreja
católica. 5. Comunidades cristãs. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos. (Orientador). II.
Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-217)

CLEYSSON RICARDO JORDÃO BRAGA DIAS

LIDERANÇA SERVIDORA: UM ESTUDO NUMA NOVA
COMUNIDADE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação
em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do
Agreste

Caruaru, 29 de julho de 2015

Prof. Claudio José Montenegro de Albuquerque, Doutor
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior, Mestre.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Manoel Guedes Alcoforado Neto, Doutor.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador Interno

Profa. Marcela Rebecca Pereira, Mestre.
UniNassau
Examinadora Externa

*A Deus, o líder servidor da humanidade e aos
meus pais, pelos quais devo agradecimento por todos os meus feitos*

AGRADECIMENTOS

Confesso que esta é uma das partes do trabalho que mais desejava escrever. Minha vida é uma gratidão e externar isso é motivo de felicidade para mim.

Minhas palavras escritas, atos concretos, ofertas, ou qualquer tentativa de retribuir o que Deus faz por mim, sempre serão limitadas. Porque a melhor coisa que aconteceu na minha vida, foi conhecê-Lo e experimentar todo Seu amor ofertado gratuitamente. Isto deu sentido a tudo que faço inclusive a conclusão deste trabalho. Agradecê-Lo é reconhecer que em todas as coisas, sou mais que vencedor por meio Daquele que me amou (cf Rm 8, 37). Assim, agradeço ao principal líder servidor da minha vida!

Agradeço aos meus pais: José Clovis e Carmem Rejane. Tudo o que tenho e sou é fruto do esforço e amor que recebi deles. Peço a Deus que me dê à graça de ser um pouco do que são, porque além de amá-los imensamente, admiro-os pelo que conseguem ser. Sem a vida deles e a presença (principalmente nas orações), eu certamente não chegaria aqui. Muito obrigado pai e mãe!

Agradeço aos meus queridos irmãos Clóvis Romero, Delson Neto e Cleyton Rogério, cada um da sua maneira, torna-se parte essencial da minha história. Obrigado principalmente por torcerem por mim e por me impulsionarem a nunca desistir.

Agradeço a minha vizinha, Luiza Jordão, que com seu amor me ajuda a alcançar os meus objetivos.

Agradeço as minhas cunhadas Danielle Avelar e Amanda Fernandes, por terem me ajudado em muitos momentos da minha vida pessoal e acadêmica. Destaco, e já agradeço ao meu sobrinho Arthur que participou deste momento ainda na barriga de Danielle e já é dono do meu amor.

Agradeço aos meus padrinhos tia Cristina, tio Júnior, tia Fátima e tio Luís que sempre se preocupam comigo e com as minhas necessidades.

Agradeço ao Prof. Luiz Sebastião, meu grande amigo! Sua integridade enquanto profissional e ser humano atrai a admiração de muitos, inclusive a minha. Esta admiração foi construída desde que ele foi meu professor nas disciplinas de MPA e Liderança, além da monitoria que me foi confiada em ambas. Aceitar ser meu orientador não foi um detalhe, mas algo decisivo para que eu chegasse até aqui. Destaco que além de professor, orientador e amigo, ele me faz refletir com seus conselhos e gestos que permanecem em mim. Agradeço pela fé em meu potencial!

Agradeço imensamente a Comunidade Católica Manain, aos fundadores, José Ronildo e Maria José, aos membros do Conselho da Comunidade, aos consagrados, aos que estão no caminho para consagração e aos irmãos e irmãs que bebem deste Carisma. Pertencendo a esta obra me sinto completo, principalmente por ser uma vocação tão cara dada gratuitamente por Deus a nós, sendo o motivo perfeito da nossa felicidade.

Agradeço aos amigos que direta ou indiretamente são indispensáveis para minha realização pessoal e para a construção do meu eu.

Agradeço aos professores e colegas de faculdade que conviveram comigo durante quatro anos e meio, me ajudando na construção acadêmica e pessoal.

Enfim, minha vida é uma gratidão, por isso: Muito Obrigado a todos!

*“Se alguém quer ser o primeiro, deverá ser o último, e ser aquele que serve a todos”
(Mc 9, 35).*

RESUMO

Esta monografia é uma pesquisa exploratória sobre o fenômeno da liderança servidora na percepção dos integrantes da Comunidade Católica Manain, uma “Nova Comunidade”, tal como é nomeada pela Igreja Católica. O embasamento teórico do estudo oferece a construção histórica dos conceitos de liderança e a partir da identificação dos atributos da liderança servidora, o estudo teve como objetivo observar as possíveis novas lideranças da organização indicadas pelos respondentes, além de mensurar a importância e a frequência das variáveis apresentadas pelo Modelo de Patterson (2003), instrumentalizado e validado para a coleta de dados por Dennis (2004), na versão em português elaborada por Luz (2011). Os dados obtidos foram estatisticamente processados e analisados de forma descritiva e demonstraram que as sete variáveis do Modelo de Patterson (2003) parecem adequadas à compreensão do fenômeno da liderança servidora na organização objeto do estudo, bem como, indicaram que as lideranças observadas tendem a se comportar de acordo com os pressupostos teóricos comumente associados ao tema.

Palavras-chaves: Liderança. Liderança Servidora. Novas Comunidades. Renovação Carismática. Igreja Católica.

ABSTRACT

This monograph is an exploratory research on the leadership servant phenomenon as perceived by members of the Manain Catholic Community, a “New Community”, as named by the Catholic Church. The theoretical basis of the study provides the historical construction of servant leadership concepts, the study aimed to observe possible new organizational leaders indicated by the respondents, as well as measure the importance and frequency of the variables presented by Model Patterson (2003) exploited and validated for data collection by Dennis (2004), the Portuguese version elaborated by Luz (2011). The data were statistically processed and analyzed descriptively and showed that seven variables Model Patterson (2003) seem suitable to the understanding of leadership phenomenon server in the study object organization and indicated that the leaders observed tend to behave according to the theoretical assumptions commonly associated with the topic.

Keywords: Leadership. Servant Leadership. New Communities. Charismatic Renewal. Catholic Church.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Evolução das Teorias da Liderança.	20
Figura 2.2 – Estágios da Teoria de Conger.	25
Figura 2.2 – Construções virtuosas do modelo de Patterson	29
Figura 3.1 – Apresentação das etapas de formação para o ingresso na Comunidade	34
Figura 4.1 – Distribuição dos respondentes em relação à população	39
Figura 4.2 – Distribuição dos respondentes quanto ao gênero.	40
Figura 4.3 – Distribuição dos respondentes quanto à faixa etária	41
Figura 4.4 – Distribuição dos respondentes quanto à etapa de formação ou consagração e gênero	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Distribuição dos respondentes em relação ao tempo de participação na Comunidade	41
Tabela 4.2 – Caracterização dos líderes indicados	43
Tabela 4.3 – Líderes mais indicados pela amostra	44
Tabela 4.4 – Importância da variável amor ágape	45
Tabela 4.5 – Importância da variável humildade	46
Tabela 4.6 – Importância da variável altruísmo	47
Tabela 4.7 – Importância da variável visão	48
Tabela 4.8 – Importância da variável confiança	49
Tabela 4.9 – Importância da variável <i>empowerment</i>	50
Tabela 4.10 – Importância da variável serviço	51
Tabela 4.11 – Frequência da variável amor ágape	52
Tabela 4.12 – Frequência da variável humildade	53
Tabela 4.13 – Frequência da variável altruísmo	54
Tabela 4.14 – Frequência da variável visão	55
Tabela 4.15 – Frequência da variável confiança	56
Tabela 4.16 – Frequência da variável <i>empowerment</i>	57
Tabela 4.17 – Frequência da variável serviço	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1	Liderança Comando e Liderança Servidora	26
------------	---	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	14
1.1 – PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 – PERGUNTA DE PESQUISA	16
1.3 – OBJETIVOS	16
1.3.1 – Objetivo Geral	16
1.3.2 – Objetivos Específicos	16
1.4 – JUSTIFICATIVAS	17
1.4.1 – Justificativas Teóricas	17
1.4.2 – Justificativas Práticas	17
1.4.3 – Justificativa Pessoal	18
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 – LIDERANÇA	19
2.2 – ABORDAGENS CLÁSSICAS DA LIDERANÇA	21
2.2.1 – Teoria dos Traços	21
2.2.2 – Teoria Comportamental	22
2.2.3 – Teoria Contingencial	23
2.3 – ABORDAGEM DA NOVA LIDERANÇA	23
2.3.1 – Liderança Transformacional x Liderança Transacional	24
2.3.2 – Liderança Carismática	25
2.4 – LIDERANÇA SERVIDORA	26
2.4.1 – Modelos de Mensuração na Liderança Servidora	28
2.4.1.1 – Modelo de Russel e Stone I	29
2.4.1.2 – Modelo de Russel e Stone II	29
2.4.1.3 – Modelo de Page e Wong	29
2.4.1.3 – Modelo de Patterson	30
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	31
3.1 – NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.2 – POPULAÇÃO E AMOSTRA	31
3.2.1 – As Novas Comunidades na Igreja Católica	32
3.2.2 – Característica das Novas Comunidades	33
3.2.3 – A População	33
3.2.4 – A Amostra	36
3.3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	36
3.3.1 – Primeira Parte – Orientações Iniciais	37
3.3.2 – Segunda Parte – Indicação de Um Líder e Questões Sobre Suas Ações	37
3.3.3 – Terceira Parte – Dados Demográficos e Observações Finais	38
3.4 – A COLETA DE DADOS	38
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 – DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA	39

4.2 – DADOS DOS LÍDERES INDICADOS	43
4.3 – DADOS DA IMPORTÂNCIA DAS VARIÁVEIS DA LIDERANÇA	
SERVIDORA	45
4.3.1 – Amor Ágape	45
4.3.2 – Humildade	46
4.3.3 – Altruísmo	47
4.3.4 – Visão	48
4.3.5 – Confiança	49
4.3.6 – <i>Empowerment</i>	50
4.3.7 – Serviço	51
4.4 – DADOS DA FREQUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DA LIDERANÇA	
SERVIDORA	52
4.4.1 – Amor Ágape	52
4.4.2 – Humildade	53
4.4.3 – Altruísmo	54
4.4.4 – Visão	55
4.4.5 – Confiança	55
4.4.6 – <i>Empowerment</i>	56
4.4.7 – Serviço	57
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
5.1 – CONCLUSÕES	59
5.2 – RECOMENDAÇÕES	61
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	67

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório são apresentados o problema e a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos, além das justificativas teóricas e práticas. O estudo é exploratório e aborda a liderança servidora na percepção de integrantes da Comunidade Católica Manain.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O número de organizações na sociedade é compreendido quando se percebe que poucas tarefas ou metas importantes conseguem ser realizadas por um indivíduo que trabalha solitário. Desse modo, sem a ajuda da pessoa que exerce o papel do líder se torna frágil à realização de grandes ações nos grupos e/ou organizações. A liderança seria assim, esta força capaz de ativar e dirigir os grupos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Segundo Bergamini (2008) o tema liderança vem despertando interesse dos pesquisadores. A autora ainda afirma que no objetivo de revelar as facetas do assunto, surgem diferentes pesquisas que são fontes geradoras de um não esgotamento dos conceitos por não responderem as dúvidas dos pesquisadores. Wagner III e Hollenbeck (2006) afirmam que existe uma dificuldade das pessoas para definirem com exatidão a palavra liderança, principalmente porque as definições apresentadas por especialistas geralmente entram em conflito; mas a falta de coerência some quando as mesmas são solicitadas a indicarem grandes líderes da história. Por isso, os autores destacam que, a liderança está ligada a capacidade de o líder influenciar outras pessoas.

O contexto organizacional é o local próprio para a aplicação do fator liderança, pela formação dos grupos de pessoas que precisam ser direcionadas em seus esforços individuais para o alcance das metas e objetivos em comum. Talvez o objetivo mais claro de um grupo é conseguir satisfazer as necessidades dos membros, sendo assim, torna-se indispensável à participação de alguém que os oriente na direção desejada para o alcance da eficácia em conjunto. Este alguém é o líder do grupo. Mas não é difícil de observar os casos de pessoas que estão numa posição de chefia, tendo a oportunidade de serem líderes de maneira adequada, e acabam conduzindo as pessoas aleatoriamente e desordenadamente (BERGAMINI, 2008).

Para Heifetz (1999), é comum o conflito entre liderança e autoridade, porque nem sempre as pessoas que assumem algum cargo de autoridade conseguem exercer liderança. Entretanto, algumas exercem a liderança sem autoridade simplesmente por conseguirem direcionar as pessoas a solucionarem problemas. Bergamini (2008) destaca a importância da junção entre a liderança e a autoridade quando afirma que, um líder eficaz preocupa-se com todo o desenvolvimento dos seus seguidores. Assim, de maneira natural, o seguidor dá a autorização ao líder de exercer sua influência sobre ele. Ou seja, na prática, só existe o segmento ao líder que é admirado pelo seguidor.

Hunter (2006, p.11) afirma que “liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo”. Adentra-se no exercício da liderança servidora que vem despertando motivação no estudo de alguns autores internacionais como Greenlaf (2006), Russell e Stone (2002), Patterson (2003) e Dennis (2004), principalmente pela importância que as organizações vêm dando ao tema (LUZ, 2011). Segundo Hudson (1999) a liderança servidora direciona o olhar às pessoas ou seguidores e pode ser aplicada em qualquer organização, porém as evidências estão nas organizações sem fins lucrativos. Luz (2011) afirma que as organizações missionárias, que na maioria são caracterizadas como organizações sem fins lucrativos, destacam-se por trazerem na sua essência a prestação de serviço de natureza humanitária e/ou evangelizadora.

A Comunidade Manain é uma das Novas Comunidades, assim definidas pela Igreja Católica. Uma organização religiosa sem fins lucrativos, formada por homens e mulheres, casados ou celibatários. A mesma possui um Carisma próprio, uma característica desse tipo de organização religiosa. O Carisma seria um estilo próprio de viver o Evangelho na Igreja, sendo visto como uma vocação. No caso da Manain o Carisma é definido como: ser sinal de unidade para a Igreja e para o mundo. Todos os integrantes possuem a missão de viver esse Carisma no seu estado de vida, uns compartilham a morada e se dedicam inteiramente aos trabalhos missionários, e outros experimentam na vida comum a vivência do Carisma. Desse modo os primeiros são chamados de “comunidade de vida” e os segundos pertencem a “comunidade de aliança” (MANAIN, 2008).

Na seção seguinte apresenta-se a pergunta de pesquisa que norteou o estudo sobre a liderança servidora.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Diante da descrição do problema, surge à pergunta de pesquisa que será essencial aos objetivos pretendidos pelo estudo:

Qual a percepção dos integrantes da Comunidade Católica Manain quanto ao fenômeno da liderança servidora nesta organização?

A pergunta direciona aos objetivos desta pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos desta pesquisa. Primeiro o objetivo geral seguido dos específicos, cujo alcance, permitem responder à pergunta de pesquisa deste estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos integrantes da Comunidade Católica Manain quanto ao fenômeno da liderança servidora nesta organização.

Na sequência, seguem-se os objetivos específicos.

1.3.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral são delimitados os objetivos específicos:

- 1) Buscar nos registros científicos os atributos que caracterizam a liderança servidora;
- 2) Indicar novas possíveis lideranças da Comunidade Manain;
- 3) Analisar a importância dada às características da liderança servidora;
- 4) Identificar a frequência de comportamentos típicos da liderança servidora;

A seção seguinte apresenta as justificativas que embasam a relevância deste estudo.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Surgem alguns argumentos, que são oferecidos a seguir para justificar teórica e praticamente o presente estudo.

1.4.1 Justificativas Teóricas

Abaixo são listados alguns argumentos teóricos que justificam a pesquisa:

- a) apesar de o tema liderança ser relevante na Administração, são poucos os estudos encontrados no Brasil sobre a temática da liderança servidora, sendo ainda mais escassa a exploração do assunto quando observado em organizações religiosas como as Novas Comunidades;
 - b) na literatura existente sobre liderança servidora, indica-se a importância do “estar à serviço” como forma de atrair seguidores, mesmo que seja sem pretensão. Assim sendo, o estudo tem condições de contribuir para o embasamento deste debate;
 - c) o conhecimento aprofundado do tema pode facilitar a percepção das diversas formas de liderar as organizações; e
 - d) o crescente número de Novas Comunidades no Brasil e no mundo, faz surgir a necessidade de estudos que possam facilitar o desenvolvimento dessas organizações.
- Em seguida as justificativas de caráter mais aplicado.

1.4.2 Justificativas Práticas

Na sequência são listados itens que justificam de um modo prático o estudo, revelando também seu potencial de desenvolvimento:

- a) o maior conhecimento empírico sobre a percepção do tema da pesquisa no Brasil, pode levar a uma maior atenção por parte das organizações quanto às vantagens da liderança servidora;
- b) a liderança servidora é indispensável nas Novas Comunidades, por exigir de seus líderes uma preocupação maior com as pessoas envolvidas na organização e conquistá-las pelo exemplo do serviço e doação; e

- c) o estudo permite a identificação de líderes que possuam características de liderança servidora, sendo importante auxílio para o processo sucessório dentro da Comunidade Manain.

1.4.3 Justificativa Pessoal

O autor é um membro da Comunidade, sendo de total interesse do mesmo, os estudos científicos que busquem entender e melhorar o funcionamento desta organização. Sendo assim, tem-se como principais motivações: a) o diferencial que este estudo oferece para a academia; b) a aplicação dos conceitos da administração na organização objeto de estudo; c) a posição de líder do autor em algumas funções da Comunidade; d) o interesse de construir estruturas que não sufoquem a missão da organização. Por isso, existe um grande esforço para que o estudo seja acadêmico.

Este capítulo apresentou os alicerces para a realização desta pesquisa, sua problemática, pergunta, objetivos e justificativas. O capítulo seguinte é constituído pela fundamentação teórica que serve de suporte a todo estudo realizado.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo constrói-se um embasamento teórico sobre liderança, num propósito de oferecer uma visão geral e específica do tema. Assim, na visão geral são apresentados os principais conceitos de liderança, descrevendo em cada seção o desenrolar histórico das teorias. Numa visão específica, o capítulo indica as abordagens contemporâneas, dentre elas a liderança servidora que é o foco desta pesquisa; apresentando por fim, alguns dos modelos de medição da liderança servidora que são importantes para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Deste modo, a primeira parte do capítulo apresenta a contextualização da liderança, juntamente com as abordagens clássicas importantes para o estudo do tema. Numa segunda seção, observam-se as abordagens atuais, intituladas de Nova Liderança.

Finalmente na última seção, são apresentados os conceitos da liderança servidora, assim como os modelos de medição indicados nos estudos deste tema, sendo essenciais para resposta da pergunta de pesquisa.

2.1 LIDERANÇA

Etimologicamente, o significado de liderar está ligado a conduzir, ou seja, o papel do líder seria conduzir o grupo (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Neste sentido Bennis e Nanus (1999) indicam alguns líderes históricos como Moisés, Júlio César, Jesus Cristo e Martin Luther King que se destacaram por atraírem seus seguidores. Porém, segundo Bergamini (1994) o termo liderança vem sendo usado a cerca de duzentos anos na língua inglesa, mas alguns autores apontam seu surgimento por volta do ano 1300 da era Cristã. Para a autora, já que o tema é investigado há algum tempo é justo que muitas formas de interpretá-lo sejam apresentadas; mas os pesquisadores acabam muitas vezes indicando suas definições numa perspectiva individual, onde destacam o aspecto deste fenômeno que lhes pareça mais significativo.

Ao observar alguns conceitos de liderança, são notórias as diferentes facetas do tema na perspectiva dos autores. Para Motta (2001) a liderança está ligada a influência que uma pessoa exerce sobre outras, fazendo-as se comprometerem na busca de objetivos em comum.

Já para Spector (2005) a influência envolvida no conceito de liderança alcança os sentimentos, comportamentos, crenças e atitudes das pessoas envolvidas. No conceito de Fiorelli (2008) o líder usa sua capacidade para conseguir que o liderado ultrapasse espontaneamente o estabelecido. Hunter (2006) afirma que na liderança a habilidade de influenciar as pessoas ao mesmo objetivo é inspirada pela confiança na força do caráter que as conduz a trabalharem entusiasticamente. Para Kouzes e Posner (2007) a liderança é caracterizada por uma relação entre os que anseiam liderar e os que decidem seguir esse líder.

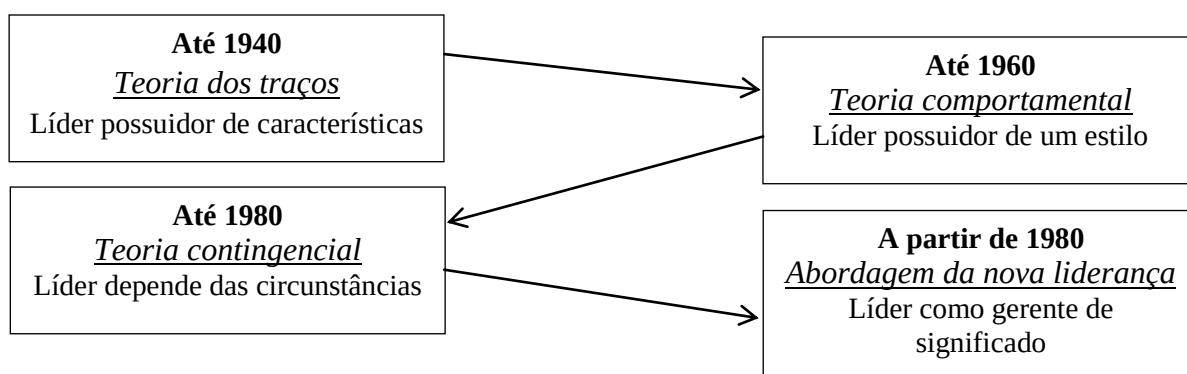
Permeando as definições apresentadas é possível identificar que as mesmas revelam a habilidade de conduzir pessoas de um modo natural, buscando respeitar as normas e características dos grupos. Estando assim englobadas na definição de Bryman (2004, p. 257): “[...] a liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder tem impacto sobre outros ao induzi-los a se comportar de certo modo”. O autor ainda afirma que a presença do líder seria indispensável para o bom seguimento da organização, porque sua ação consegue obter cooperação entre as pessoas destinando-as a alcançarem as mesmas metas.

Hollander (1978) sugere um modelo chamado de transacional, onde a liderança é vista como um fenômeno que engloba três fatores: o líder, o seguidor e a situação. Assim, o líder não seria o principal responsável, pois não existiria liderança sem a junção destes fatores. Por isso, enquanto Vergara (1999) afirma que a liderança estaria relacionada à capacidade do líder exercer influência sobre as pessoas, Lacombe e Heilborn (2008) mostram que não se pode esquecer a influência das situações e dos liderados neste fenômeno. Mas Wagner III e Hollenbeck (2006) apontam a discordância de algumas teorias em relação às três dimensões da liderança propostas por Hollander (1978), já que as primeiras abordagens do tema focavam exclusivamente nas características do líder. Essas teorias apontam os traços e habilidades pessoais, a investigação daquilo que o líder faz (delineando diferentes estilos de liderança) e comportamentos que diferem os líderes dos não líderes.

Mesmo analisando as teorias acima, para Bergamini (2008) é complicado defender as afirmações do líder nato ou da construção deste indivíduo. Nas pesquisas atuais a ideia do líder nato foi desconsiderada, porém não se pode concluir que qualquer indivíduo consegue se tornar um líder eficaz apenas ampliando seus conhecimentos em treinamentos e programas de desenvolvimento de competências. Cada caso é um caso; por isso as variáveis individuais, do grupo e até mesmo ambientais precisam se cruzar para uma boa observação da eficácia da liderança. A seguir serão descritos os modelos clássicos da liderança.

2.2 ABORDAGENS CLÁSSICAS DA LIDERANÇA

Bryman (2004) indica quatro modelos clássicos que estudam a liderança: a abordagem de traço pessoal (teoria dos traços) que foi até o fim da década de 1940; a abordagem de estilo (teoria comportamental), que segue até o final dos anos 1960; a abordagem contingencial (teoria contingencial) que chega aos anos 1980; e desde o início dos anos 1980 a abordagem da nova liderança que tem predominado.



Fonte: O autor

Figura 2.1 Evolução das Teorias da Liderança.

A figura 2.1 mostra a evolução histórica das teorias da liderança, tais como as características dos líderes em cada fase. As teorias serão apresentadas individualmente nas seções a seguir.

2.2.1 Teoria dos Traços

A teoria dos traços ou das características inicia as abordagens usadas para estudar a liderança. Os primeiros estudiosos buscaram identificar as características que na história diferenciam os líderes das massas. O resultado desta abordagem foi tentar isolar os líderes dos não líderes, ou ainda, os líderes mais eficazes dos menos eficazes. Desse modo, o líder seria o centro, diminuindo a importância das outras variáveis (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 2008).

Bergamini (2008) afirma que a teoria dos traços buscou organizar os estudos sobre liderança, feitos entre os anos de 1904 a 1944 e por isso revelaram um primeiro esforço na compreensão do tema. Wagner III e Hollenbeck (2006) indicam que Francis Galton já em 1869 defendia que as características eram herdadas geneticamente, ou seja, sustentava que os líderes já nasciam líderes.

Numa busca de identificar o líder ideal, os pesquisadores apontaram centenas de características de um líder eficaz. Porém, começaram a perceber as divergências nos resultados, encontrando os mesmos traços dos líderes eficazes nos não eficazes, e ainda os eficazes não sendo possuidores de alguns traços indicados. Surgem então as novas descobertas sobre o assunto (BERGAMINI, 2008).

2.2.2 Teoria Comportamental

Diante da tentativa de abandonar a teoria dos traços, surgem os pontos de vista indicados na Teoria Comportamental. As mais famosas pesquisas foram as da Universidade de Ohio, de Michigan e Harvard. O estudo na Universidade de Ohio propõe dois comportamentos do líder, o centrado na estrutura *versus* o centrado na consideração. Já a pesquisa da Universidade de Michigan destaca o líder preocupado com a produção *versus* o preocupado com o empregado. Enquanto no estudo de Harvard se propõe o líder tarefa frente *versus* o líder sócio-emotivo. Ambos os estudos apresentaram comportamentos semelhantes dos indivíduos (BERGAMINI, 2008).

Derivada da Escola de Relações Humanas, a teoria comportamental desvia o foco das características natas de personalidade e direciona o olhar para os comportamentos necessários na liderança. Apesar de parecer um acréscimo da teoria dos traços, a abordagem comportamental não oferece uma lista de estilos, mas uma lista de comportamentos. Assim, o estudo de liderança deixa de investigar traços e passa a identificar padrões de comportamento assumidos pelos líderes (TOLFO, 2000).

Para Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2008), existe uma fragilidade na teoria comportamental por não possuir uma aplicação universal. Bergamini (2008) ainda afirma que as contingências precisam ser levadas em consideração para uma melhor eficácia da liderança.

2.2.3 Teoria Contingencial

Numa etapa seguinte a ênfase não foi colocada apenas na ação do líder sob a condição passiva do subordinado, surgindo às abordagens situacionais que analisam os comportamentos contingentes da liderança. A partir disso, são levantadas nessas preposições outras variáveis a serem investigadas, tais como: o ambiente organizacional e as características comportamentais dos seguidores. As análises contingenciais indicaram que o bom líder na organização precisava contar com treinamento adequado, além de um ambiente favorável a sua ação eficaz. Instalou-se a visão de que sendo bem preparado, qualquer um poderia ser um bom líder (BERGAMINI, 1994).

Segundo Bryman (2004) a teoria contingencial procurou destacar as variáveis situacionais que indicaram a efetividade das diversas teorias da liderança. O autor ainda afirma que na abordagem contingencial o modelo de Fiedler é um dos mais conhecidos.

No modelo de Fiedler utiliza-se uma escala chamada de *Colega de Trabalho Menos Preferido*, onde são apresentados adjetivos para avaliação de um indivíduo considerado como o pior colega de trabalho. Quando o mesmo é avaliado com aspereza, o estudo revela que o avaliador possui tendências a ser um líder preocupado com as tarefas. Se o colega de trabalho menos preferido for avaliado positivamente, provavelmente o líder seria orientado para a relação. A teoria de Fiedler é caracterizada como contingencial porque evidencia que a orientação do líder depende dos seguidores e da situação para a eficácia da liderança (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Mesmo tendo o mérito por dar início aos debates de liderança situacional, existem controvérsias e questionamentos sobre a teoria de Fiedler (BRYMAN, 2004). Porém, Maximiniano (2000) ressalta que Fiedler sustentou o pensamento da flexibilidade do comportamento do líder para moldá-lo à situação, por isso esta ideia se destaca nos estudos sucessivos sobre liderança.

Na seção seguinte a ênfase é dada aos estudos contemporâneos da liderança, dando destaque as novas visões do tema.

2.3 ABORDAGEM DA NOVA LIDERANÇA

As teorias apresentadas anteriormente, segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn

(2008), direcionam a uma hipótese que é possível identificar e medir com facilidade a liderança e seus efeitos, porém isso não é possível sempre.

A partir dos anos de 1980 surge a abordagem da Nova Liderança que organiza e descreve uma série de novas teorias. Essas novas fundamentações chegam após a inserção dos conceitos de Max Weber sobre liderança carismática, pesquisados e aprofundados em organizações políticas e religiosas durante décadas. O líder é visto como “gerente de significado”, sendo alguém que por meio da articulação de uma visão (principalmente dos valores e missão da organização) define a realidade organizacional. Existe uma variedade de termos que descrevem a nova liderança, os autores a definem como transformadora, carismática, visionária e apenas liderança (BRYMAN, 1992).

A seguir, serão destacadas algumas das abordagens contemporâneas da liderança.

2.3.1 Liderança Transformacional x Liderança Transacional

Segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2008), na liderança transacional percebem-se trocas entre os líderes e os subordinados para o alcance de um melhor desempenho. Essas trocas são indicadas em quatro pontos:

- 1) As recompensas, que envolve a premiação no alcance das metas estabelecidas;
- 2) A administração ativa por exceção, que envolve a observação dos desvios dos padrões, sendo estabelecidas medidas corretivas;
- 3) A administração passiva por exceção, que envolve a correção apenas nos casos que os padrões não foram alcançados;
- 4) *Laissez-faire*, que envolve a não tomada de decisões, sendo abdicadas as responsabilidades.

Burns (1979) aponta a liderança transacional como uma troca de bens de valor no contato do líder com o subordinado. Bergamini (2008) afirma que os bens podem alcançar o âmbito econômico, político ou psicológico, o que indica uma não liderança, que é substituída por um controle do líder que tem o poder sobre o seguidor pelas trocas desses bens.

Os autores que estudam a liderança transformacional apontam que neste contexto o líder possui influência sobre seus seguidores, mas ao mesmo tempo se deixa influenciar por eles, o que provoca um melhor desempenho na eficácia da liderança pela troca de informações. Tanto o líder transforma o seguidor, como se deixa transformar pelas mensagens

vindas dele, e por isso o nome deste modelo (BERGAMINI, 2008).

Bergamini (2008) afirma que na liderança transformacional, existe uma preocupação do líder em mostrar o conhecimento daquilo que é considerado importante para o crescimento da maturidade motivacional dos seguidores. Assim, eles são impulsionados a irem além dos seus próprios interesses em favor do grupo. Consequentemente na liderança transformacional, segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2008), são encontrados quatro dimensões no líder: carisma, inspiração, estímulo e consideração individualizada.

Na liderança transformacional se percebe a apresentação de soluções inovadoras a partir da abertura e disponibilidade que a caracteriza, direcionando-a para um não seguimento das receitas prontas e normas preestabelecidas (BERGAMINI, 2008).

2.3.2 Liderança Carismática

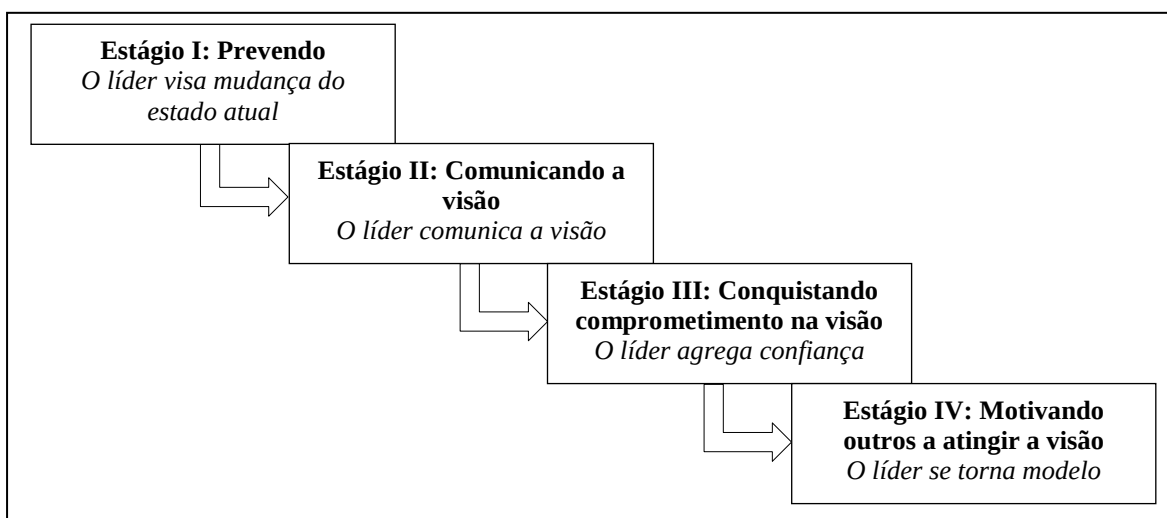
Os estudos sobre liderança carismática buscam identificar a diferença comportamental entre os líderes não carismáticos dos líderes carismáticos (ROBBINS, 2004).

Segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2008), Jay Conger indica uma teoria de liderança carismática dividida em quatro estágios que podem ser classificados como: prever; comunicar a visão; conquistar comprometimento na visão; e motivar outros a atingir a visão. No primeiro estágio o líder busca desenvolver uma visão para mudança do estado atual. No segundo estágio, o líder comunica sua visão e impulsiona seus liderados a superarem o *status quo*. No terceiro estágio, o líder agrega confiança na exibição de qualidades. No quarto estágio, são revelados pelo líder, meios de alcançar a visão através da permissão do poder, onde o mesmo se torna um modelo para os seguidores.

A figura 2.2 apresenta os quatro estágios da teoria de Conger, assim como, a situação do líder em cada estágio.

Na liderança carismática tanto para os líderes próximos como para os distantes, ambos são enquadrados da mesma forma. Porém, embora os que têm um contato próximo e os que possuem pouco contato, mesmo sendo caracterizados como carismáticos, possuem comportamentos e estilos diferentes (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 2008).

Numa tentativa de diferenciar a liderança carismática da transformacional, Robbins (2004) afirma que a liderança carismática faz parte da liderança transformacional, ou seja, a transformacional englobaria no seu conceito o carisma.



Fonte: O autor

Figura 2.2 Estágios da Teoria de Conger.

A liderança servidora é uma abordagem contemporânea no estudo da liderança, sendo apresentada a seguir como parte importante desta pesquisa.

2.4 LIDERANÇA SERVIDORA

Greenleaf (2006) indica como sendo o primeiro conceito de liderança servidora, vigente desde a década de 1970, àquele que define o líder servidor como o que serve primeiro. Desse modo, os primeiros líderes são os primeiros servos. O autor afirma que o líder servidor se diferencia dos demais líderes que almejam o poder, afinal, para os líderes servidores o serviço surge como uma escolha secundária após o estabelecimento da liderança. Page e Wong (2000) complementam afirmando que o propósito do líder servidor é servir os outros encontrando nos esforços a busca da realização de tarefas para o bem comum.

O líder servidor não pode ser apenas um indivíduo destinado à execução de tarefas servis. Sua característica está em ajudar as pessoas a serem e fazerem melhor, estando atento aos momentos de decisões como qualquer outro líder. A liderança servidora torna-se uma atitude, um estilo de liderança (PAGE; WONG, 2000).

Pollard (1996) afirma que os líderes servidores trabalham buscando mostrar sua disponibilidade, principalmente pelo aprendizado adquirido na escuta dos liderados. O autor destaca algumas atitudes deste líder, como: o desejo de ouvir as pessoas nos diversos níveis

da organização; a busca de tornar os ambientes acessíveis para o seu contato com os demais; e a disponibilidade em se colocar no lugar dos outros. Por isso, Greenleaf (2006) considera que o líder servidor precisa analisar se as necessidades do liderado estão sendo servidas, impulsionando-o a tornar-se um servo pelo desenvolvimento enquanto pessoa.

Para Page e Wong (2000) a influência do líder aos seguidores é manifestada na atitude do serviço, o que diferencia dos líderes preocupados com as tarefas, que acabam sem a sensibilidade de servir os outros. Ainda segundo os autores, esse líder consegue alcançar os objetivos zelando pelo espírito de comunidade, tendo como propósito o bem comum.

O quadro 2.1 apresenta as diferenças entre a liderança comando e a liderança servidora. E facilitará na identificação das características do modelo estudado.

Quadro 2.1 Liderança Comando e Liderança Servidora

LIDERANÇA COMANDO	LIDERANÇA SERVIDORA
O objetivo do líder é ser servido.	O objetivo do líder é servir a outros.
Interesse principal na imagem do líder e no seu avanço. Procura habilitar os subordinados no avanço do seu potencial, desqualificando a autopromoção e exaltando outros.	A autopreservação e a imagem pessoal estão na vanguarda da maioria das decisões. Todos os membros da equipe são considerados e aprovados antes de si próprio.
Direito de posição é mais importante que suas responsabilidades.	As responsabilidades são mais importantes do que vantagens do direito de posição.
Colaboradores são vistos e tratados com inferioridade e não usualmente convidados a participar.	Colaboradores são tratados com respeito, como parte do time, no qual se trabalha junto para conquistar os objetivos e tarefas.
As decisões são tomadas baseadas em informações importantes oferecidas.	As decisões são tomadas com informações compartilhadas
Facilmente acessível apenas para pessoas com cargos mais alto.	Frequentemente visto interagindo com outros, mantendo uma atmosfera de portas abertas.
Cria uma atmosfera de dependência usando o poder da posição para influenciar.	Cria uma atmosfera na qual outros enxergam o potencial deles sendo encorajado e desenvolvido. O poder é usado para servir a outros.
O líder dever ser ouvido primeiro.	Quer ouvir as pessoas antes de tomar decisão.
Procura primeiro ser compreendido que compreender.	Procura primeiro compreender que ser compreendido.
Condena outros pelos erros e relutantemente assume a responsabilidade como um sinal de fraqueza.	Valoriza os trabalhadores e aprende com os erros.
Rejeita as críticas construtivas e assume o crédito pelas realizações	Incentiva entradas e comentários sobre os resultados. O processo é tão importante quanto as realizações.

Não treina outros para a função efetivamente.	Equipa e investe em outros com vistas ao avanço.
Seguidores baseiam-se na personalidade.	Seguidores baseiam-se no caráter.
Discernimento é o principal critério na tomada de decisão em segredo.	Princípios é o principal critério para que as decisões sejam tomadas abertamente
Usa a intimidação para silenciar críticas. Defensivo por natureza.	Congratula-se com uma discussão aberta para melhoria e está aberto para aprender com qualquer pessoa.
Ganha apoio a ideias através do engano, jogos de poder ou manipulação. As pessoas respondem por medo.	Ganha apoio a ideias através da lógica e persuasão. As pessoas respondem por respeito e um senso de serem corretas
Promove aqueles que não questionam ou são flexíveis.	Promovem aqueles que demonstram uma contribuição de sucesso.
Autoridade baseada em controles externos em forma de regras, restrições e regulamentos mantidos pela força.	Autoridade baseada na influência interior através do encorajamento, inspiração, motivação e persuasão.
Responsável apenas aos superiores. Evita avaliações pessoais como interferência.	Responsável por toda organização. Congratula-se com avaliações pessoais como um meio para avaliar desempenho.
Se apega ao poder e a posição.	Estão dispostos a abdicar a favor de alguém mais qualificado.
Pequeno interesse em desenvolver sucessores competentes.	O desenvolvimento de liderança visa alta prioridade e possui o foco em servir a outros.

Fonte: Page; Wong (2000, p.4)

Diante do quadro apresentado, fica perceptível que a liderança servidora é um modelo diferente dos demais. As características indicadas no quadro 2.1 pontuam seu diferencial.

Nas subseções seguintes serão abordados os principais modelos de mensuração da liderança servidora que facilitam o entendimento e o estudo do tema.

2.4.1 Modelos de Mensuração na Liderança Servidora

Stone, Russell e Patterson (2004) indicam a visão, comunicação, honestidade/integridade, credibilidade, confiança, competência, serviço, mordomia, modelo, visibilidade, pioneirismo, influência, persuasão, apreciar os outros, ouvir, encorajar, delegar autoridade, ensino e delegação como atributos para a liderança servidora. Na análise destes atributos, surgem os principais modelos de mensuração da liderança servidora que a seguir serão apresentados.

2.4.1.1 Modelo de Russel e Stone I

Russel e Stone (2002) apresentam dois modelos de medição. Os autores dividem nove atributos como funcionais e onze como atributos de acompanhamento. No primeiro modelo, são indicadas três variáveis: (a) variáveis independentes, (b) variáveis moderadoras e (c) variáveis dependentes.

Como variáveis independentes se destacam as crenças centrais e os princípios. Nas variáveis moderadoras, os atributos de acompanhamento, são: comunicação, credibilidade, mordomia, visibilidade, influência, persuasão, escuta, encorajamento, ensino e delegação. As variáveis dependentes teriam como atributos funcionais: visão, honestidade, integridade, confiança, serviço, modelo, pioneirismo, apreciação de outros e *empowerment* (RUSSEL; STONE, 2002).

2.4.1.2 Modelo de Russel e Stone II

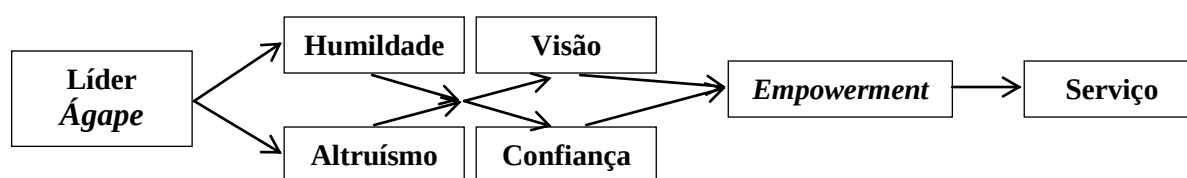
No modelo II, Russel e Stone (2002) acrescentam três variáveis ao modelo I. Resultando nas seguintes variáveis: (a) variáveis independentes, (b) variáveis moderadoras, (c) variáveis dependentes, e agora, (d) cultura organizacional, (e) atitudes dos funcionários e comportamentos dos trabalhadores e (f) variável dependente subsequente que seria a performance organizacional (RUSSEL; STONE, 2002).

2.4.1.3 Modelo de Page e Wong

Page e Wong (2000) apresentam este modelo em quatro categorias: (a) manter a atitude servidora no “ser um líder servidor”, seus atributos são: integridade, humildade e servidão; (b) preocupar-se com o bom relacionamento e desenvolvimento das pessoas, os atributos são: cuidar de outros, *empowerment* e desenvolver outros; (c) focar no alcance do sucesso, tendo como atributos: visão, alcance de metas e liderança; (d) preocupar-se com a eficiência para melhoramento dos processos organizacionais, seus atributos são: modelar, construir equipes e dividir a tomada de decisão (PAGE; WONG, 2000).

2.4.1.3 Modelo de Patterson

O modelo de Patterson (2003) é construído através de sete variáveis, citando algumas que não são explicadas em outras teorias da liderança, como a transformacional. A autora afirma que a liderança servidora está totalmente voltada para a preocupação que o líder servidor tem em servir seus seguidores, e cita como “construções virtuosas” as sete variáveis do seu modelo de liderança servidora: (a) o amor, (b) a humildade, (c) o altruísmo, (d) a visão, (e) a confiança, (f) *empowerment* e (g) o serviço. O modelo é apresentado na figura a seguir.



Fonte: Patterson (2003, p.7)

Figura 2.3 Construções virtuosas do modelo de Patterson

A figura 2.3 apresenta o modelo de Patterson, que inicia com o amor ágape, perpassando pelas demais variáveis e resultando no serviço.

Dennis (2004) explica as variáveis (construções virtuosas) apresentadas por Patterson (2003) que revelam a atitude do líder: (a) amor ágape, nas atitudes no senso moral e social que resultam no amor; (b) humildade, quando o líder conserva as realizações e talentos numa atitude humilde; (c) altruísmo, nas atitudes que expressam o desejo de ajudar sem o ganho pessoal; (d) visão, na capacidade de enxergar além; (e) confiança, resultando a confiança dos membros da equipe; (f) serviço, nas atitudes com o outro; (g) *empowerment*, atitudes que revelam a confiança nas outras pessoas na delegação de poder.

Com isso, Dennis (2004), desenvolveu em sua pesquisa, um instrumento que mede a liderança servidora, a partir do modelo de Patterson (2003). Tal instrumento servirá como base para esta pesquisa por ser possível sua aplicação em organizações religiosas, que não possuem fins lucrativos.

Após a apresentação dos esforços que dão um embasamento teórico ao estudo, o capítulo seguinte indica os aspectos metodológicos para realização da pesquisa.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar de forma clara os procedimentos metodológicos utilizados para construção e realização da pesquisa. São oferecidas as informações sobre a natureza e delineamento da pesquisa, o detalhamento da população e amostra, a construção do instrumento de coleta de dados e a coleta de dados.

3.1 NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Baseado nas classificações de pesquisas indicadas por Matias-Pereira (2007), o presente estudo é visto como de natureza exploratória, descritiva e quantitativa.

Caracteriza-se como de natureza exploratória pela necessidade de investigação de um tema escasso em estudos, dando a possibilidade de melhoramento na compreensão (COOPER; SCHINDLER, 2003). Ainda segundo Matias-Pereira (2007), em geral, a análise exploratória é observada nas pesquisas bibliográficas e estudos de caso, que são identificados neste estudo.

É descritiva principalmente por objetivar a descrição do fenômeno, neste caso da liderança servidora, estabelecendo relações entre as variáveis. Além de documentar a pesquisa, pela utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2009).

O estudo também é quantitativo porque busca medir as variáveis de um modelo teórico, através de um instrumento que possibilita a análise dos dados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010). Matias-Pereira (2007) afirma que, a pesquisa quantitativa possibilita a transformação das informações em números, e ao serem mensurados, facilitam a análise, exatidão e confiabilidade nos resultados obtidos.

A próxima seção indica a escolha da população e amostra desta pesquisa, além dos critérios que determinaram suas escolhas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A seguir foram divididas três seções para melhor compreensão da população e amostra escolhida para este estudo, já que o termo Novas Comunidades é pouco observado no meio acadêmico.

Na primeira seção, apresenta-se a visão da Igreja Católica, em relação às Novas Comunidades. Na segunda, mostram-se os conceitos que definem uma Nova Comunidade e as principais características deste tipo de organização. E finalmente, na terceira e quarta, a Comunidade Católica Manain é apresentada, assim como a população e amostra definidas para este estudo.

3.2.1 As Novas Comunidades na Igreja Católica

O Concílio Vaticano II, no decreto *Apostolicam Actuositatem* nº 19, apresenta as diversas formas de associações de apostolados, com o objetivo de promoverem na vida comum à prática da fé, sem um fim próprio. O documento ainda afirma que os leigos tem autonomia de fundar, nomear e governar essas associações, desde que respeitem as relações com a autoridade eclesiástica (PAULO VI, 1965). Ou seja, a Igreja Católica oferece uma maior autonomia para que os leigos possam fundar instituições, dentro das normas e comunhão eclesial, sendo essa a principal característica das organizações chamadas de Novas Comunidades.

O termo “Novas Comunidades” surge oficialmente na Exortação Apostólica Pós-Sinodal *Vita Consecrata*, através da colocação de João Paulo II (1996, p.120): “sinal desta intervenção divina são as chamadas Novas Comunidades, com características de algum modo originais relativamente às tradicionais”. Assim, esta terminologia, diferencia as Novas Comunidades das Congregações (antigas comunidades), ambas possuem características semelhantes na vivência comunitária e na vida consagrada. Porém,

a originalidade destas novas comunidades consiste frequentemente no fato de se tratar de grupos compostos de homens e mulheres, de clérigos e leigos, de casados e solteiros, que seguem um estilo particular de vida, inspirado às vezes numa ou noutra forma tradicional ou adaptado às exigências da sociedade atual (JOÃO PAULO II, 1996, p.120).

Após a apresentação dos conceitos sobre novas comunidades na visão da Igreja Católica, a seção a seguir indicará as principais características dessas organizações que contribuíram para escolha da população e amostra deste estudo.

3.2.2 Característica das Novas Comunidades

Segundo a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (2009), grande parte das Novas Comunidades no Brasil, surgem dos grupos de oração da Renovação Carismática Católica. A partir desta experiência, as mesmas possuem sede própria, princípios de vida (estatutos), registro civil da entidade e coordenação independente. São caracterizadas pelas diversas atividades de evangelização, que englobam os trabalhos pastorais e de assistência social.

Segundo Mariz (2009) o termo de adesão a esta realidade comunitária é a consagração, outra característica importante a se destacar. A autora ainda firma que os homens e mulheres se consagram sendo casados ou celibatários, leigos ou sacerdotes ao carisma que caracteriza cada Nova Comunidade. Esta consagração se dá em duas dimensões: Comunidade de Aliança e Comunidade de Vida, já citadas no problema de pesquisa.

Na seção seguinte, caracteriza-se a população escolhida como objeto de estudo desta pesquisa.

3.2.3 A População

A Comunidade Católica Manain foi fundada há cerca de 26 anos, no dia 23 de setembro de 1989 por um grupo de jovens. Sua sede está localizada na Avenida Venezuela, nº 137, bairro Universitário, Caruaru/PE.

Semanalmente, centenas de pessoas visitam a sede da Comunidade graças às atividades de evangelização oferecidas para atrair os visitantes. Ou seja, além da estrutura de vivência comunitária, os membros preocupam-se com a organização diária de pequenos eventos como: adoração ao Santíssimo Sacramento; grupos de oração; missas; reuniões de formação; e aconselhamentos. A quantidade de pessoas presentes a esses eventos varia, podendo chegar a aproximadamente trezentas pessoas numa noite de sábado no grupo de oração.

A Manain também promove grandes eventos que exigem um maior planejamento por necessitarem maiores estruturas. Um exemplo seria o Retiro de Carnaval; no ano de 2015, cerca de 110 pessoas trabalharam voluntariamente (todos os trabalhos em qualquer atividade são voluntários) em diversas equipes, no evento que reuniu cerca de quinhentas pessoas internas durante cinco dias.

O ingresso na Comunidade é realizado por etapas e pode ser analisado como uma pirâmide (figura 3.1), que culmina com a consagração no Carisma e consequentemente na Comunidade. Como citado no problema de pesquisa (seção 1.1), o Carisma seria um estilo próprio de viver o Evangelho na Igreja, por isso é entendido como uma vocação. Antes das cinco etapas de formação que serão citadas a seguir, o indivíduo que deseja ingressar na Comunidade, precisa fazer o Vocacional, que seria uma fase de conhecimento do estilo de vida da Manain através de encontros e retiros. O Vocacional tem duração de no mínimo seis meses e no máximo um ano.



Fonte: O autor

Figura 3.1 Apresentação das etapas de formação para o ingresso na Comunidade

Para facilitar o entendimento das nomenclaturas apresentadas na figura 3.1 e do processo de adesão a Comunidade, cada etapa será explicada a seguir:

- 1) **Aspirantado:** Esta primeira etapa seria um tempo de conhecimento recíproco entre o “aspirante” e a Comunidade, dando a oportunidade de um discernimento mais profundo sobre a vocação, exigindo do mesmo, compromisso maior com a Comunidade principalmente no envolvimento com as tarefas estabelecidas e com a formação, esse processo pode durar de seis meses a um ano;
- 2) **Postulantado:** Nesta etapa o indivíduo é confrontado com Carisma na sua vida. É intensificado o processo de formação, acompanhamento e engajamento nas atividades da Comunidade, podendo durar de seis meses a um ano. Vale destacar que para passar

para a etapa seguinte, cada postulante deve ser julgado apto pelos formadores e Conselho da Comunidade (autoridades que serão apresentadas no decorrer do texto);

3 e 4) **Discipulado:** Ao ser acolhido no Discipulado, o candidato já tem sua vocação confirmada como Manain, passando por um processo de formação intensa que duram dois anos, assim, esta etapa se divide em Discipulado I e Discipulado II;

5) **Consagração:** Ao término do Discipulado, o indivíduo se depara com a última etapa fazendo os Compromissos Comunitários numa Missa e renovando-os a cada ano. São três os Compromissos Comunitários: (1) comprometer-se com o Carisma de ser sinal de unidade; (2) seguir o caminho espiritual da Comunidade; e (3) assumir a responsabilidade pelo apostolado (trabalho) que foi confiado, em comunhão com todos os membros, e em particular, com o Conselho. Estes compromissos caracterizam a consagração na Comunidade que pode ser feita de dois modos: na Comunidade de Aliança e na Comunidade de Vida. No primeiro, os consagrados vivem de acordo com o Carisma Manain, residindo nas suas próprias casas com seus familiares e exercendo suas atividades profissionais, se disponibilizando a comprometer-se com qualquer tarefa atribuída, além das contribuições nas despesas financeiras da Comunidade através do dízimo. No segundo, os consagrados compartilham a morada e os bens, trabalhando exclusivamente na Comunidade e estão disponíveis para serem enviados a qualquer lugar para missão, escolhendo ter uma vida simples arcada pelas doações (MANAIN,2009).

Um dos objetivos específicos deste trabalho é analisar as possíveis sucessões de lideranças da Comunidade, deste modo, é importante o entendimento da gestão desta organização.

O Conselho da Comunidade é formado por um grupo de pessoas responsáveis pelas principais decisões da organização, atualmente é constituído pelos dois fundadores, José Ronildo e Maria José, e três membros do início da Comunidade. Não existe um número exato de pessoas que podem fazer parte do Conselho, sendo candidato qualquer membro já consagrado que o conselho julgar necessário. Os fundadores são os presidentes do Conselho, na comunidade são intitulados de moderadores, sendo os únicos que possuem o cargo vitalício. Esta autoridade dos moderadores é imposta nos momentos que não existe consenso, já que a Comunidade zela pelo aspecto de colegiado no exercício da autoridade. Quando os fundadores não puderem mais exercer a presidência, uma nova coordenação deve ser

escolhida por eleição feita pelos membros do Conselho. A única restrição apontada para a posse da moderação seria para os sacerdotes (a Comunidade ainda não possui padres consagrados), pelo desejo de conservar o caráter laical da organização.

Sendo assim, a escolha da população para este estudo se deu pela: aplicabilidade dos conceitos de liderança servidora, já que a Comunidade Manain é uma organização servil; e pela acessibilidade do pesquisador a organização e as informações internas.

A seguir, a amostra do estudo será apresentada, juntamente com as justificativas para escolha da mesma.

3.2.4 A Amostra

A aplicação dos questionários se deu num evento realizado no dia 1 de março de 2015, chamado “Reunião Geral da Comunidade”, onde são convocadas todas as pessoas ligadas à comunidade, as que estão nas etapas de formação e as consagradas, até o dia somavam 114 pessoas. O evento possui um grau de importância elevado, tendo como foco a avaliação das atividades passadas e o planejamento anual da Comunidade. Estavam presentes 89 pessoas que correspondem a 78,07% do total, todas responderam o questionário, atingindo 100% desta amostra. Os faltosos precisaram justificar a ausência. Destaca-se o peso desta amostra, porque os que estavam presentes no evento tomaram decisões que toda a Comunidade seguiria durante o ano.

A seguir, apresenta-se o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa, dividido em três partes para melhor entendimento.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Inicialmente para a estruturação do questionário utilizado para coleta de dados, optou-se pelo modelo de Patterson (2003) para mensuração da liderança servidora. A escolha deste modelo se deu pela adequação das sete variáveis, citadas na seção 2.4.1.3 (amor ágape, humildade, altruísmo, visão, confiança, *empowerment* e serviço), à realidade da população e amostra deste estudo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi baseado no modelo original desenvolvido e validado por Dennis (2004), sendo enriquecido e tornando-se mais acessível por Luz (2011). Para cada variável, existe uma quantidade de questões que servem

de medição para a análise dos resultados, essas questões estão misturadas. Optou-se também pela adaptação dos termos para torná-los mais acessíveis aos respondentes, existindo sempre a preocupação de não descaracterizar o sentido das questões. Outra alteração foi nas escalas de medição do tipo *Likert*, ao invés de medir com os valores de 0 a 10, optou-se pela avaliação de 0 a 5, para retirar a hipótese de atribuição de notas às ações indicadas nas questões. O questionário aplicado encontra-se como apêndice deste trabalho.

Para melhor compreensão, o instrumento de coleta de dados pode ser dividido em três partes: orientações iniciais; indicação de um líder e questões sobre suas ações; e dados demográficos e observações finais.

3.3.1 Primeira Parte – Orientações Iniciais

Inicialmente, tem-se uma apresentação do questionário, assim como seus fins. Destaca-se a não existência de respostas certas ou erradas, além do pesquisador assegurar a confidencialidade dos dados fornecidos. Ainda na primeira parte do questionário, são oferecidas orientações para favorecerem o preenchimento correto do instrumento de coleta de dados, ressaltando a existência de duas escalas para cada questão, que são apresentadas num exemplo.

3.3.2 Segunda Parte – Indicação de Um Líder e Questões Sobre Suas Ações

A segunda parte se inicia com o espaço onde o respondente deve colocar o nome de um(a) líder escolhido(a). Conforme solicitado nas instruções, o/a líder escolhido(a) precisa estar ligado à Comunidade (estando nas etapas de formação ou sendo consagrado), eliminando das indicações os fundadores: José Ronildo e Maria José, atuais moderadores da Comunidade.

Ainda na segunda parte, são apresentadas as 56 questões do instrumento de Dennis (2004), indicando ações do líder que fazem referência às sete variáveis do modelo de Patterson (2003). Assim, o respondente é convidado a avaliar cada ação em duas escalas: (a) importância; e (b) frequência.

Como já citado na seção 3.4, optou-se pela avaliação do tipo *Likert* com os valores de 0 a 5. Na escala (a) importância, os graus de variação são: (1) nada importante; (2) pouco

importante; (3) razoavelmente importante; (4) muito importante; e (5) extremamente importante. Enquanto que para a escala (b) frequência, os graus de variação são: (1) nunca; (2) raramente; (3) ocasionalmente; (4) frequentemente; (5) sempre.

Foi pedido para o respondente indicar na escala de importância (a), em sua percepção, o grau de importância atribuído a cada ação listada. Na escala de frequência (b), o respondente avalia a frequência que o líder indicado realiza a ação listada.

3.3.3 Terceira Parte – Dados Demográficos e Observações Finais

Na terceira parte, o questionário apresenta questões que permitem levantar dados demográficos que contribuem para detalhamento da amostra, são eles: gênero, idade, tempo na Comunidade e etapa de formação.

Por fim é oferecido um espaço opcional para contribuições a cerca de comentários livres que o respondente considere pertinente.

Na próxima seção será apresentado o procedimento para execução da coleta de dados realizado pela aplicação do questionário.

3.4 A COLETA DE DADOS

Como já citado na seção 3.3.4, aproveitou-se a realização do evento “Reunião Geral da Comunidade” no dia 1 de março de 2015 para aplicação dos questionários com o consentimento das autoridades da Comunidade. Foi reservado um momento do evento para a coleta de dados. A entrega foi realizada individualmente, “em mãos”, pelo pesquisador. Logo após foram dadas algumas instruções com o objetivo de impedir a contaminação da amostra, seguindo da autorização para o início das respostas. Todos os respondentes iniciaram juntos o preenchimento, num mesmo local, sendo solicitado à auto-administração dos questionários.

No capítulo seguinte serão apresentados os dados coletados, assim como, suas análises.

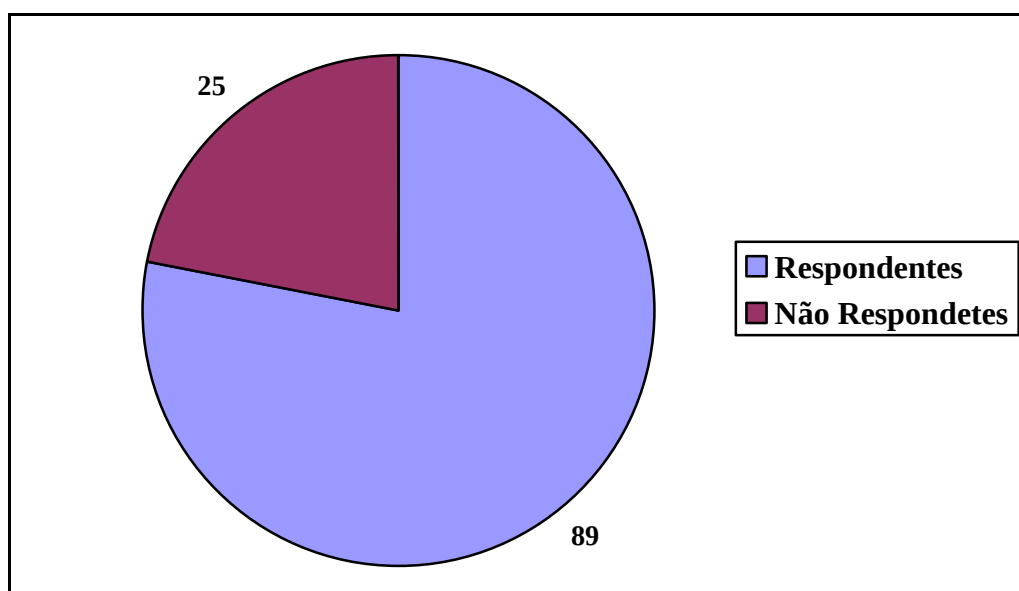
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa pela indicação dos objetivos específicos deste estudo, analisando: os dados demográficos; os líderes indicados; além da importância e a frequência das variáveis da liderança servidora.

Os dados foram analisados a partir da utilização da estatística descritiva, com cálculos das médias e desvios padrão de cada variável do modelo. No cálculo da média observou-se a tendência central e o desvio-padrão a medida de dispersão dos resultados. Quanto aos dados demográficos, os mesmos foram analisados por cálculos de porcentagem.

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

A amostra corresponde a 89 respondentes presentes num evento importante da Comunidade, totalizando 78,07% dos 114 que estão nas etapas de formação ou consagrados na Manain, que são apresentados na figura 4.1. Dos 89 presentes, obteve-se 100% das respostas. Sem haver casos de eliminação de questionários.

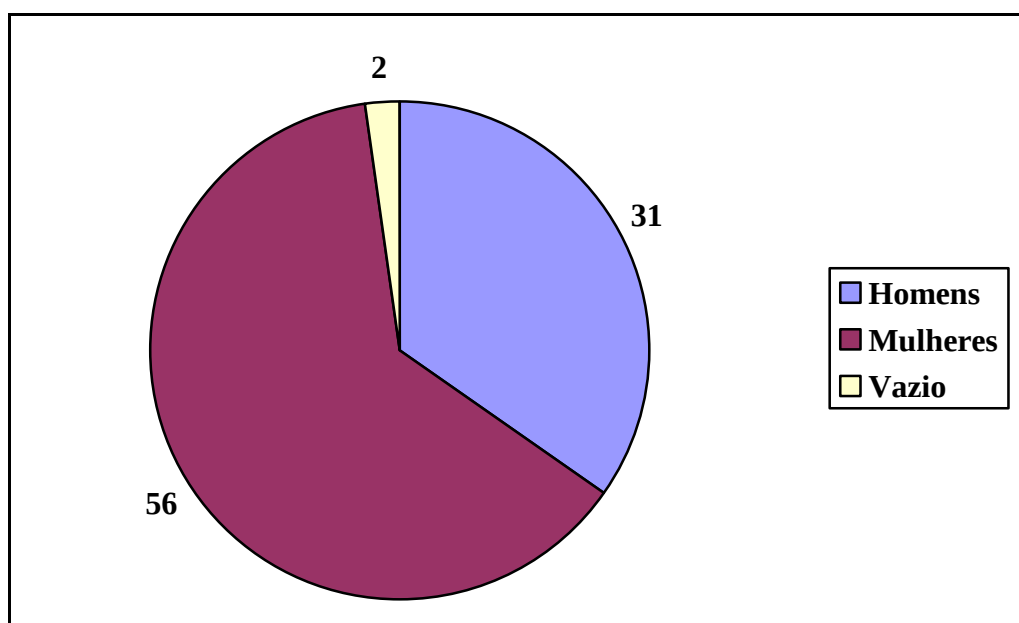


Fonte: O autor

Figura 4.1 Distribuição dos respondentes em relação à população

Desta amostra, são reproduzidas na figura 4.2 as distribuições do gênero dos

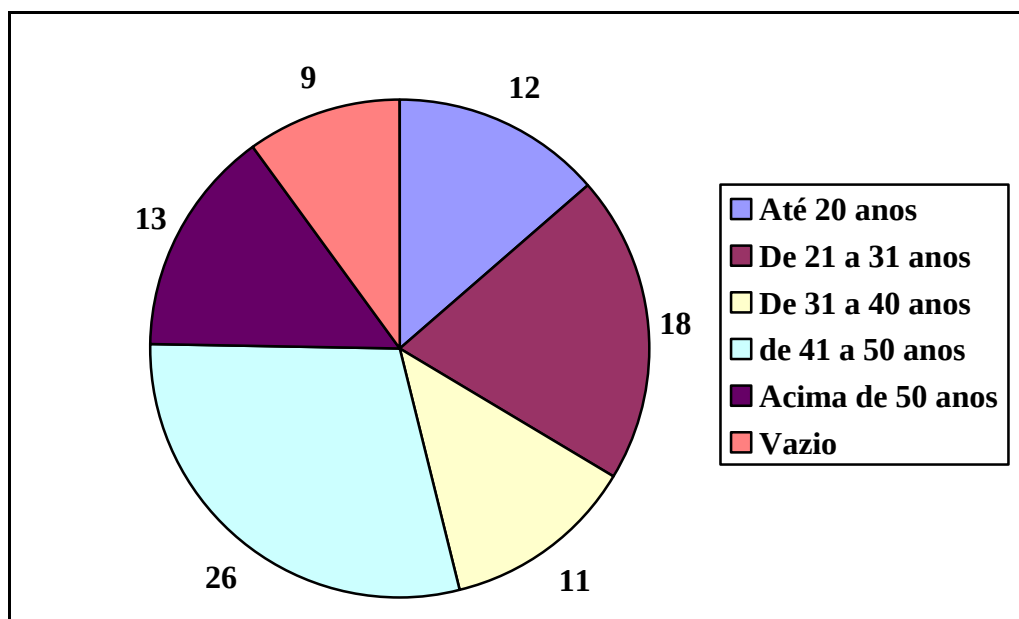
respondentes, onde 62,93% são mulheres e 34,83% são homens. Há dentro da amostra, dois questionários que não indicam o gênero do respondente, não afetando os objetivos desta pesquisa por serem dados secundários.



Fonte: O autor

Figura 4.2 Distribuição dos respondentes quanto ao gênero.

A distribuição dos respondentes por faixa etária é apresentada na figura 4.3. Para melhor observação, as idades foram divididas da seguinte forma: até 20 anos (13,48%); de 21 a 30 anos (20,22%); de 31 a 40 anos (12,36%); de 41 a 50 anos (29,21%); acima de 51 anos (14,61%). Observou-se que em 9 questionários não constava a idade do respondente, sendo 10,12% da amostra. Um dado interessante é que a faixa etária com maior número de respondentes está entre 41 e 50 anos, provavelmente, porque a possibilidade de ingresso no Aspirantado foi suspensa durante 8 anos por questões internas. A reabertura das etapas de formação se deu no ano de 2008 com o ingresso de pessoas mais jovens. Se para chegar a consagração, são necessários pelo menos 4 anos nas etapas de formação, a maioria dos já consagrados possuem idades mais elevadas, principalmente por não serem afetados com o fechamento das demais etapas, permanecendo na condição de Comunidade de Aliança.



Fonte: O autor

Figura 4.3 Distribuição dos respondentes quanto à faixa etária

Na tabela 4.1 são apresentados os valores distribuídos pelo tempo de participação na Comunidade. Estão divididos em: Até 2 anos (12,36%); de 3 a 5 anos (19,11%); de 6 a 10 anos (11,23%); de 11 a 15 anos (15,73%); de 16 a 20 anos (15,73%); e com mais de 20 anos (16,86%). Foram identificados 8 questionários sem respostas para esta questão, correspondendo a 8,98% da amostra.

Tabela 4.1 Distribuição dos respondentes em relação ao tempo de participação na Comunidade

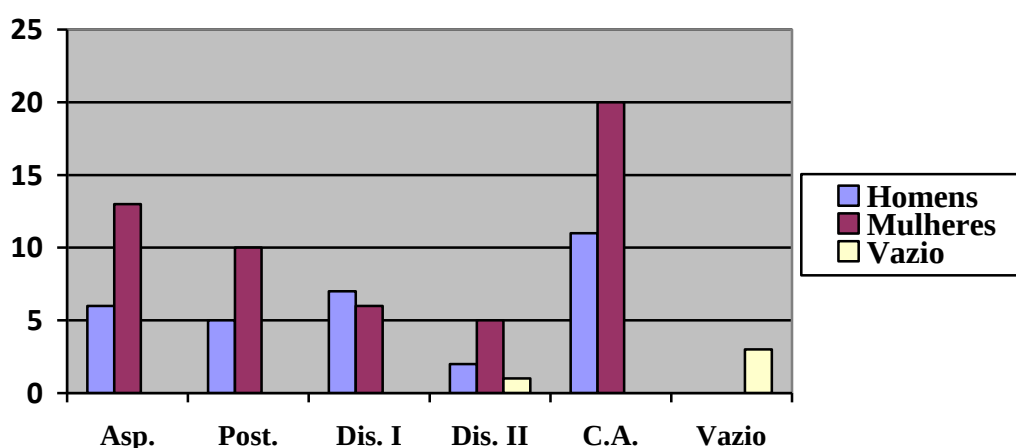
Frequência			
	Abs.	%	%Acum.
Até 2 anos	11	12,36	12,36%
De 3 a 5 anos	17	19,11	31,47%
De 6 a 10 anos	10	11,23	42,70%
De 11 a 15 anos	14	15,73	58,43%
De 16 a 20 anos	14	15,73	74,16%
Mais de 20 anos	15	16,86	91,02%
Vazio	8	8,98	100%
	89	100	

Fonte: O autor

Pelas informações da tabela 4.1 pode-se perceber que a quantidade de pessoas que estão na Comunidade há 10 anos, corresponde a 42,70% dos respondentes, sendo quase a metade do total da amostra. Isso significa que existe uma boa rotatividade no fluxo de pessoas antigas em relação à quantidade de novos participantes.

Na figura 4.4 os respondentes são distribuídos pela etapa de formação ou consagração, e pelo gênero. No Aspirantado, são 6 respondentes masculinos e 13 femininos (21,35%). No Postulantado, 5 homens e 10 mulheres responderam (16,86%). O Discipulado I é o único que se percebe a maioria dos respondentes do gênero masculino sendo 7, enquanto do feminino são 6 (14,61%). No Discipulado II, 2 homens e 5 mulheres responderam, além de 1 questionário que não identifica o gênero do respondente (8,98%). Os consagrados na Comunidade de Aliança correspondem ao maior número de respondentes (34,84%), sendo 11 masculinos e 20 femininos. Não foram identificados questionários que indicavam os membros da Comunidade de Vida, que até a data da aplicação somavam 2. Em 3 questionários não havia indicação da etapa de formação, nem o gênero dos respondentes (3,37%).

Com as informações apresentadas, pode-se concluir que a maior participação dos membros consagrados na Comunidade de Aliança no evento cujo questionário foi aplicado, se dá principalmente pelos compromissos assumidos que geram uma maior responsabilidade com quaisquer atividades na Manain.



Fonte: O autor

Figura 4.4 Distribuição dos respondentes quanto à etapa de formação ou consagração e gênero

4.2 DADOS DOS LÍDERES INDICADOS

Os respondentes indicaram 14 líderes no total. A identidade do líder não será revelada, por isso, para melhor entendimento os líderes serão identificados com um número, de acordo com a colocação estabelecida pela quantidade de indicações, ex: “Líder 1; Líder 2; Líder 3; etc...”. Os líderes que estiverem empatados serão diferenciados pela ordem alfabética, sendo caracterizados pelo gênero e pela etapa que estão inseridos, como mostra a tabela 4.2.

Tabela 4.2 Caracterização dos líderes indicados

Líderes indicados Manain					
NOMES	Abs.	%	% Acum.	Gênero	Etapa
Líder 1	26	29,22%	29,22%	Masc.	C.A.
Líder 2	14	15,74%	44,96%	Masc.	C.A.
Líder 3	14	15,74%	60,70%	Masc.	C.A.
Líder 4	9	10,11%	70,81%	Masc.	C.A.
Líder 5	5	5,62%	76,43%	Fem.	C.A.
Líder 6	5	5,62%	82,05%	Masc.	Dis. I
Líder 7	4	4,50%	86,55%	Masc.	Dis. I
Líder 8	3	3,37%	89,92%	Fem.	Dis. II
Líder 9	2	2,24%	92,16%	Fem.	Post.
Líder 10	2	2,24%	94,40%	Fem.	Asp.
Líder 11	1	1,12%	95,52%	Fem.	C.A.
Líder 12	1	1,12%	96,64%	Masc.	C.A.
Líder 13	1	1,12%	97,76%	Fem.	C.A.
Líder 14	1	1,12%	98,88%	Fem.	Dis. I
VAZIO	1	1,12%	100,00%		
		100,00%			

Fonte: O autor

Percebe-se que dentre os 14 líderes indicados, se tem a mesma quantidade de homens e mulheres, mas os homens possuem as primeiras colocações com maior número de indicações, enquanto as mulheres só aparecem a partir da Líder 5 que está empatada com o Líder 6. Conclui-se que os integrantes desejam que a possível sucessão da Comunidade seja masculina.

Dos líderes indicados, 8 são consagrados na Comunidade de Aliança e os outros 7 ainda estão nas etapas que antecipam a consagração, havendo uma preferência por aqueles

que já assumiram um compromisso definitivo com a Comunidade Manain. Vale destacar que o Líder 6, que obteve 5 indicações, ainda está no Discipulado I e empata com a mulher mais indicada, ultrapassando 3 dos 8 indicados da Comunidade de Aliança; ao avançar nas etapas de formação o mesmo pode alcançar um maior número de indicações, assim como o Líder 7, a Líder 8, a Líder 9, a Líder 10 e a Líder 14.

Verifica-se que quase 1/3 da amostra indicou o Líder 1, sendo o mesmo o único homem dos 7 indicados que faz parte do Conselho da Comunidade, ou seja, é um dos mais antigos na organização. Esta não é a característica que o diferencia dos demais, porque a Líder 11 também faz parte do Conselho e não foi uma das mais indicadas. O Líder 1 possui grande visibilidade pelas atitudes de coordenação, que lhes dão a oportunidade de exercer uma liderança.

A tabela 4.3 apresenta um corte da tabela 4.2, para destacar que os quatro líderes mais indicados correspondem a maior parte das escolhas da amostra (70,81%). O Líder 2 e o Líder 3, mesmo estando empatados são fortes candidatos a estarem no Conselho ou na moderação futura da Comunidade, seguidos do Líder 4.

Tabela 4.3 Líderes mais indicados pela amostra

Líderes indicados Manain					
NOMES	Abs.	%	% Acum.	Gênero	Etapa
Líder 1	26	29,22%	29,22%	Masc.	C.A.
Líder 2	14	15,74%	44,96%	Masc.	C.A.
Líder 3	14	15,74%	60,70%	Masc.	C.A.
Líder 4	9	10,11%	70,81%	Masc.	C.A.

Fonte: O autor

Diante desta análise, pode-se concluir que o Líder 1, na visão dos respondentes, é um forte candidato para assumir a moderação futura da Comunidade.

4.3 DADOS DA IMPORTÂNCIA DAS VARIÁVEIS DA LIDERANÇA SERVIDORA

No modelo de Patterson para medição da liderança servidora, são indicadas sete variáveis: amor ágape, humildade, altruísmo, visão, confiança, *empowerment* e serviço. A seguir são apresentados e analisados os dados descritivos sobre os itens do questionário que refletem as variáveis de liderança servidora e indicam a importância dada pelos respondentes.

4.3.1 Amor Ágape

A variável do amor ágape obteve a maior média quando analisada segundo a importância dada pelos respondentes, sendo apresentada na tabela 4.4. Com a média total de 4,40 e um desvio padrão de 0,11, indica uma variável muito importante na percepção da amostra. O item 17 possui a menor média (3,99) e o maior desvio padrão (1,03), que revela uma dispersão nos valores indicados pelos respondentes.

Tabela 4.4 Importância da variável amor ágape

Amor Ágape		
Itens	Importância	
	Média	D.P.
3. O/A líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição.	4,54	0,72
7. O/A líder é hábil para perdoar.	4,40	0,66
9. O/A líder permanece calmo(a) no meio de turbulências.	4,31	0,78
17. O/A líder possui tato quando confrontado(a) com ira.	3,99	1,03
29. O/A líder é compassivo(a).	4,32	0,84
32. O/A líder é gentil.	4,56	0,69
40. O/A líder demonstra amor por seus “seguidores” sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.	4,51	0,71
42. O/A líder cuida das pessoas na MANAIN ainda que algumas pessoas não concordem com ele(a).	4,43	0,76
44. O/A líder propositalmente encoraja seus “seguidores”.	4,52	0,78
52. O/A líder permanece tranquilo(a) no meio de agitação.	4,43	0,86
	4,40	0,11

Fonte: O autor

Numa organização religiosa que prega o amor, os valores e crenças dos integrantes direcionam para atitudes que tornam essa variável concreta. Na visão Cristã, Deus é amor, e promover tais atitudes seria a promoção de Deus aos seguidores. Por isso, a importância expressada pelo valor alto da média é o reflexo da expectativa dos respondentes para que os líderes da Comunidade Manain tenham o que Dennis (2004) chama de: atitudes no senso moral e social que resultam no amor.

4.3.2 Humildade

A variável humildade, apresentada na tabela 4.5, obteve 4,38 na média total, estando mais próxima da escala que a define como muito importante. A maior dispersão nas respostas é percebida no item 21 que obteve um desvio padrão de 1,29. Enquanto a menor média é indicada no item 16 (3,92), a maior é indicada no item 49 (4,77) que quase alcançou a escala de extremamente importante.

Tabela 4.5 Importância da variável humildade

Humildade		
Itens	Importância	
	Média	D.P.
2. A humildade do(a) líder está alinhada com um ego saudável.	4,43	0,74
5. O/A líder é uma pessoa humilde.	4,61	0,62
16. O/A líder não é focado(a) nele(a) mesmo, mas nos integrantes da MANAIN.	3,92	0,99
21. O/A líder ficaria desconfortável se apenas ele(a) representasse uma conquista resultante do esforço do grupo.	3,94	1,29
23. O/A líder procura ajuda de outras pessoas na MANAIN caso necessário.	4,68	0,54
28. O/A líder aceita críticas apropriadas.	4,17	1,00
37. O/A líder consulta outros na MANAIN quando ele(a) não tem todas as respostas.	4,57	0,78
46. O/A líder escuta o que os “seguidores” têm para dizer com respeito.	4,64	0,63
49. O/A líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.	4,77	0,63
53. O/A líder não se gaba das suas realizações.	4,08	1,45
	4,38	0,31

Fonte: O autor

Os fundadores da Manain (atuais referências) apresentam na essência governamental da Comunidade, desde a sua fundação, atitudes de humildade. Mesmo possuindo autoridade sobre os membros pelas realizações e talentos, ambos buscam tornarem-se mais acessíveis pela humildade externada, afetando na expectativa dos integrantes para as lideranças. A média alta desta variável é o reflexo de que no fenômeno da liderança servidora ser humilde é essencial para aproximar o líder dos seus seguidores, estes resultados concluem que na percepção dos integrantes da Comunidade Manain é importante que isso seja uma característica do líder servidor.

4.3.3 Altruísmo

A importância da variável altruísmo, que mede a capacidade de dedicar-se a ajuda do outro, é apresentada na tabela 4.5. Com uma média total de 4,38 a mesma é classificada na escala de muito importante. Com destaque a medição do item 25, que se caracteriza como uma questão reversa, ou seja, para que a média de importância continuasse alta os respondentes precisariam marcar as alternativas com valores mais baixos. Sendo assim, na tabulação dos resultados, os valores menores foram invertidos para os maiores, o mesmo aconteceu ao contrário. Percebe-se que este mesmo item apresenta o desvio padrão maior desta variável, indicando a dispersão das respostas. O item que indica maior média na percepção dos respondentes é o 30 (4,71), enquanto o menor nesta variável é o 47 (3,70).

Tabela 4.6 Importância da variável altruísmo

Altruísmo		
	Importância	
Itens	Média	D.P.
4. O/A líder é autêntico.	4,56	0,71
8. O/A líder defenderia alguém caso pensasse que estava sendo tratado injustamente, mesmo que esta ação o/a tornasse impopular.	4,43	0,64
11. O/A líder possui convicções morais fortes.	4,61	0,78
20. O/A líder defende em público o direito das pessoas que necessitam dentro da MANAIN.	4,47	0,69
25. O/A líder ajuda os outros somente por uma questão de ajudar sendo egoísta.	4,13	1,28
30. O/A líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.	4,71	0,53
36. O/A líder ajuda os outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.	4,45	0,74

47. O/A líder acredita que ele(a) realiza muitos benefícios a outras pessoas.	3,70	1,21
	4,38	0,27

Fonte: O autor

Na essência de uma organização religiosa, busca-se exercer atitudes altruístas. Grande parte das Novas Comunidades e demais instituições religiosas não oferecem aos membros remuneração, sendo voluntários seus feitos. A Manain se enquadra neste contexto. Assim, pela avaliação dos respondentes, é importante que o líder servidor traga consigo o propósito de ajudar os outros, mesmo que exija sacrifício, sem nenhum ganho pessoal.

4.3.4 Visão

Na tabela 4.7 apresenta-se a importância da variável visão. Nesta, todas as médias estão acima de 4 e nenhum desvio padrão passa de 1. A média total é de 4,31 podendo ser classificada na escala muito importante.

Tabela 4.7 Importância da variável visão

Visão		
	Importância	
Itens	Média	D.P.
6. O/A líder alinha sua visão com os valores dos integrantes da MANAIN.	4,43	0,66
10. O/A líder conversa com os integrantes da MANAIN e os questiona sobre suas esperanças e sonhos.	4,32	0,82
18. O/A líder identifica a necessidade de “seguidores” antes de planejar um novo programa.	4,07	0,90
35. O/A líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na MANAIN.	4,37	0,73
45. O/A líder certifica que os integrantes da MANAIN têm uma imagem ideal do estado futuro da comunidade.	4,31	0,81
48. O/A líder enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como os “seguidores da visão” se encaixam na MANAIN.	4,24	0,82
56. O/A líder fala sobre sua visão para a MANAIN em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico.	4,44	0,96
	4,31	0,10

Fonte: O autor

Como citado na seção 4.1, a Comunidade vive um recomeço no ingresso de novos membros nas etapas de formação, o que afeta diretamente toda a estrutura organizacional. Isso caracteriza a necessidade do líder estar aberto as necessidades de cada tempo. Sendo assim, diante da definição de Dennis (2004), a visão é uma forma de prever, imaginara e discernir o futuro da organização, por isso os integrantes da Comunidade Manain indicam a visão como uma variável importante no fenômeno da liderança servidora.

4.3.5 Confiança

A variável confiança apresentou menor média das sete. Na figura 4.8 destaca-se a média total de 3,95. Percebe-se que o item 22 que obteve menor média (3,52), relaciona a confiança do respondente no líder em relação à Comunidade, o mesmo ocorre em outros itens desta variável com médias baixas. No item 14, que possui a média mais alta (4,25), avalia-se todos os líderes da Manain, assim, conclui-se que é muito importante que “os líderes da MANAIN façam o que dizem”. Mesmo sendo a menor média, a variável confiança se aproxima da escala que a avalia como muito importante no fenômeno da liderança.

Tabela 4.8 Importância da variável confiança

Confiança		
	Importância	
Itens	Média	D.P.
1. A preocupação do(a) líder comigo contribui com minha preocupação para a MANAIN.	3,84	0,93
12. O/A líder é mais receptivo(a) para experimentar minhas habilidades quando ele(a) confia em mim.	4,06	0,73
14. Os líderes na MANAIN fazem o que eles dizem.	4,25	0,85
22. Minha confiança na comunidade se relaciona com a minha confiança no(a) líder.	3,52	1,35
27. O/A líder demonstra confiança em mim por estar aberto(a) para receber contribuições minhas.	3,84	1,11
38. A reputação da confiabilidade no(a) líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus “seguidores”.	4,02	1,05
41. O nível de confiança do(a) líder em mim contribui para minhas preocupações com a MANAIN.	4,14	1,11
	3,95	0,20

Fonte: O autor

A maioria dos itens que apresentaram médias mais baixas relacionou a confiança no líder com a confiança na organização. É positivo que estas médias sejam baixas, porque revelam que os membros confiam na potencialidade da organização, diminuindo a probabilidade de afastamento da instituição, mesmo que haja uma falha das lideranças. A variável confiança é vista como importante para o fenômeno da liderança servidora na Comunidade, já que gera nos seguidores uma dependência dos exemplos de moralidade e competências pelas atitudes do líder.

4.3.6 Empowerment

A variável *empowerment* analisa a capacidade do líder em dar poder aos seguidores. Na tabela 4.9 percebe-se que a média total alcança 4,28 sendo alta e indicando que a variável está na escala de muito importante. Das sete variáveis, esta apresenta o menor desvio padrão, apontando uma baixa dispersão nas respostas.

Tabela 4.9 Importância da variável *empowerment*

Empowerment (Delegação)		
Itens	Importância	
	Média	D.P.
15. O/A líder oferece escolhas para seus seguidores.	4,25	0,76
24. O/A líder delega tarefas como uma maneira de pessoas que possuem um potencial para liderança.	4,24	0,84
31. O/A líder divide poder com os outros para encontrar as necessidades da MANAIN.	4,57	0,78
34. O/A líder confia poder a outros na MANAIN.	4,41	0,85
39. O/A líder corre o risco das consequências de uma falha para permitir que alguém tente uma nova ideia.	3,89	1,00
43. O/A líder envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.	4,32	0,90
50. O/A líder cede poder a outros.	4,42	0,90
54. O/A líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho.	4,13	0,91
	4,28	0,08

Fote: O autor

Na Comunidade Manain busca-se indicar a significância de cada pessoa, ou seja, todos os integrantes possuem tarefas importantes de acordo com os dons pessoais, gerando a dependência mútua para o alcance dos objetivos. A variável *empowerment* é percebida como importante porque exige do líder a oferta de poder e confiança nos seguidores. Pode-se concluir que os respondentes buscam das lideranças da organização a valorização do serviço de todos que compõem o grupo, gerando uma igualdade entre os componentes.

4.3.7 Serviço

Na tabela 4.10 são apresentados os valores que indicam a importância da variável serviço pelos respondentes. A média total é de 4,16 que também é considerada alta, estando na escala de muito importante. O item 26 apresenta a menor média e o maior desvio padrão das 56 questões que medem a importância das variáveis da liderança servidora, concluindo que esta questão não ficou tão clara para os respondentes.

Tabela 4.10 Importância da variável serviço

Serviço		
	Importância	
Itens	Média	D.P.
13. O/A líder concordaria com a declaração, “uma organização (comunidade) só pode ser tão eficaz como seus membros”.	3,98	1,16
19. O modelo de serviço do(a) líder inspira outros.	4,54	0,59
26. O/A líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na MANAIN.	3,11	1,50
33. O/A líder compreende o serviço como a função primária da liderança.	4,31	0,97
51. O/A líder entende o serviço como o centro da liderança servidora.	4,34	0,90
55. O/A líder compreende que servir a outros é mais importante.	4,71	0,59
	4,16	0,35

Fonte: O autor

Numa organização religiosa como a pesquisada, o serviço é expressado principalmente na responsabilidade com o outro. Esta variável é vista como importante, porque não apenas as lideranças, mas todos precisam estar a serviço na Comunidade Manain. Porque nas crenças e

valores, os integrantes relacionam suas missões ao ato de servir.

Ocorrem pequenas alterações nas médias das variáveis, nada que retire seus valores elevados, afirmando a importância dada pelos respondentes às sete indicações do modelo de Patterson (2003) para o fenômeno da liderança servidora na Comunidade Manain.

Na seção seguinte será analisada a frequência dos comportamentos das lideranças em relação a cada variável.

4.4 DADOS DA FREQUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DA LIDERANÇA SERVIDORA

Esta seção segue o mesmo raciocínio da anterior, sendo apresentados e analisados os dados descritivos que apontam a frequência do comportamento dos líderes indicados nos questionários segundo cada item que compõe as variáveis de Patterson (2003).

4.4.1 Amor Ágape

Na tabela 4.11 apresenta-se a média total da frequência 4,31 que é o reflexo de todas as médias altas dos itens desta variável amor ágape.

Tabela 4.11 Frequência da variável amor ágape

Amor Ágape		
Itens	Frequência	
	Média	D.P.
3. O/A líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição.	4,55	0,73
7. O/A líder é hábil para perdoar.	4,36	0,67
9. O/A líder permanece calmo(a) no meio de turbulências.	4,24	0,74
17. O/A líder possui tato quando confrontado(a) com ira.	3,78	1,12
29. O/A líder é compassivo(a).	4,36	0,76
32. O/A líder é gentil.	4,67	0,58
40. O/A líder demonstra amor por seus “seguidores” sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.	4,33	0,75
42. O/A líder cuida das pessoas na MANAIN ainda que algumas pessoas não concordem com ele(a).	4,25	0,86
44. O/A líder propositalmente encoraja seus “seguidores”.	4,39	0,82

52. O/A líder permanece tranquilo(a) no meio de agitação.	4,20	0,93
	4,31	0,15

Fonte: O autor

A média alta revela que os líderes se enquadram frequentemente nos itens desta variável. Há uma cobrança da Comunidade para cada integrante exercer atitudes de amor, sendo assim, os líderes indicados conseguem transmitir a presença dessas atitudes frequentemente.

4.4.2 Humildade

A frequência da variável humildade é apresentada na tabela 4.12. A média total é de 4,29 e o maior desvio padrão está na questão 53, com 1,54 indicando uma grande dispersão nas respostas.

Tabela 4.12 Frequência da variável humildade

Humildade		
	Frequência	
Itens	Média	D.P.
2. A humildade do(a) líder está alinhada com um ego saudável.	4,32	0,83
5. O/A líder é uma pessoa humilde.	4,62	0,63
16. O/A líder não é focado(a) nele(a) mesmo, mas nos integrantes da MANAIN.	3,84	1,10
21. O/A líder ficaria desconfortável se apenas ele(a) representasse uma conquista resultante do esforço do grupo.	3,94	1,32
23. O/A líder procura ajuda de outras pessoas na MANAIN caso necessário.	4,70	0,53
28. O/A líder aceita críticas apropriadas.	4,00	0,94
37. O/A líder consulta outros na MANAIN quando ele(a) não tem todas as respostas.	4,41	0,83
46. O/A líder escuta o que os “seguidores” têm para dizer com respeito.	4,53	0,73
49. O/A líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.	4,70	0,74
53. O/A líder não se gaba das suas realizações.	3,88	1,54
	4,29	0,32

Fonte: O autor

Diante do exercício das autoridades em praticar atitudes humildes e tornarem-se acessíveis a todos, o resultado da média alta representa um esforço dos integrantes em se comportarem do mesmo modo frequentemente.

4.4.3 Altruísmo

Na tabela 4.13 indica-se a frequência dos comportamentos dos líderes indicados em relação a variável altruísmo. A média total de 4,34 aponta uma frequência alta desta variável na percepção dos respondentes.

Tabela 4.13 Frequência da variável altruísmo

Altruísmo		
	Frequência	
Itens	Média	D.P.
4. O/A líder é autêntico.	4,58	0,64
8. O/A líder defenderia alguém caso pensasse que estava sendo tratado injustamente, mesmo que esta ação o/a tornasse impopular.	4,28	0,84
11. O/A líder possui convicções morais fortes.	4,52	0,79
20. O/A líder defende em público o direito das pessoas que necessitam dentro da MANAIN.	4,28	0,82
25. O/A líder ajuda os outros somente por uma questão de ajudar sendo egoísta.	4,24	1,22
30. O/A líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.	4,71	0,55
36. O/A líder ajuda os outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.	4,37	0,70
47. O/A líder acredita que ele(a) realiza muitos benefícios a outras pessoas.	3,69	1,19
	4,34	0,24

Fonte: O autor

A medição da frequência desta variável revela um esforço dos integrantes em viver os princípios cristãos de fazer o bem sem ganho pessoal. É interessante analisar o alto valor desta média, porque o altruísmo exige um esforço maior num contexto organizacional. Porém na Comunidade Manain, a média indica que as lideranças tornam frequente a prática desta variável.

4.4.4 Visão

Na variável visão, a frequência é observada na tabela 4.14. A média apresentada é alta, revelando que nesta variável os líderes indicados se comportam conforme as ações dos itens frequentemente.

Tabela 4.14 Frequência da variável visão

Visão		
Itens	Frequência	
	Média	D.P.
6. O/A líder alinha sua visão com os valores dos integrantes da MANAIN.	4,44	0,68
10. O/A líder conversa com os integrantes da MANAIN e os questiona sobre suas esperanças e sonhos.	4,10	0,94
18. O/A líder identifica a necessidade de “seguidores” antes de planejar um novo programa.	3,98	0,96
35. O/A líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na MANAIN.	4,28	0,78
45. O/A líder certifica que os integrantes da MANAIN têm uma imagem ideal do estado futuro da comunidade.	4,25	0,91
48. O/A líder enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como os “seguidores da visão” se encaixam na MANAIN.	4,13	0,87
56. O/A líder fala sobre sua visão para a MANAIN em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico.	4,33	1,03
	4,22	0,12

Fonte: O autor

As Novas Comunidades estão sempre enfrentando inconstâncias no contexto organizacional. Tendo a variável visão com uma média alta, percebe-se a frequência dos comportamentos visionários dos líderes, que direcionam as inconstâncias e o futuro da Comunidade Manain.

4.4.5 Confiança

A tabela 4.15 apresenta a variável confiança, que na análise da importância (sessão anterior) indicou menor média entre as demais variáveis, na análise da frequência repetiu-se

sendo a média mais baixa (3,87). O item 22 possui a menor média (3,64), e pode ser explicado por misturar a confiança do respondente entre o líder e a organização.

Tabela 4.15 Frequência da variável confiança

Confiança		
	Frequência	
Itens	Média	D.P
1. A preocupação do(a) líder comigo contribui com minha preocupação para a MANAIN.	3,67	0,94
12. O/A líder é mais receptivo(a) para experimentar minhas habilidades quando ele(a) confia em mim.	3,99	0,89
14. Os líderes na MANAIN fazem o que eles dizem.	4,13	0,85
22. Minha confiança na comunidade se relaciona com a minha confiança no(a) líder.	3,64	1,32
27. O/A líder demonstra confiança em mim por estar aberto(a) para receber contribuições minhas.	3,76	1,19
38. A reputação da confiabilidade no(a) líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus “seguidores”.	3,95	1,04
41. O nível de confiança do(a) líder em mim contribui para minhas preocupações com a MANAIN.	3,93	1,15
	3,87	0,17

Fonte: O autor

A variável confiança poderia trazer uma frequência maior dos líderes indicados. Por representar a média mais baixa das sete variáveis, indica algo que pode ser melhorado pelas lideranças. Talvez o instrumento de medição de Dennis (2004) na variável confiança, poderia conter itens mais objetivos desta característica do líder para um melhoramento das conclusões, já que alguns itens relaciona a confiança do respondente no líder e no todo da organização.

4.4.6 Empowerment

A frequência da variável *empowerment* é apresentada na tabela 4.16 com uma média alta de 4,15 que a coloca na escala de frequentemente.

Uma característica da vida em comunidade é o esforço para as diferenças não serem motivo de exclusão. Isso pode explicar a média alta da variável *empowerment*, apresentando o

frequente comportamento das lideranças em distribuir o poder e mostrar a significância de cada integrante e a igualdade.

Tabela 4.16 Frequência da variável *empowerment*

Empowerment (Delegação)		
	Frequência	
Variáveis	Média	D.P.
15. O/A líder oferece escolhas para seus seguidores.	4,07	0,90
24. O/A líder delega tarefas como uma maneira de pessoas que possuem um potencial para liderança.	3,97	1,05
31. O/A líder divide poder com os outros para encontrar as necessidades da MANAIN.	4,49	0,81
34. O/A líder confia poder a outros na MANAIN.	4,36	0,83
39. O/A líder corre o risco das consequências de uma falha para permitir que alguém tente uma nova ideia.	3,75	1,05
43. O/A líder envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.	4,22	0,92
50. O/A líder cede poder a outros.	4,34	0,89
54. O/A líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho.	3,99	1,01
	4,15	0,09

Fonte: O autor

4.4.7 Serviço

Na tabela 4.17 indicam-se os valores das frequências dos itens que compõem a variável serviço. A média 4,06 aponta que os comportamentos dos líderes são frequentes.

Tabela 4.17 Frequência da variável serviço

Serviço		
	Frequência	
Variáveis	Média	D.P.
13. O/A líder concordaria com a declaração, “uma organização (comunidade) só pode ser tão eficaz como seus membros”.	3,84	1,18
19. O modelo de serviço do(a) líder inspira outros.	4,54	0,70
26. O/A líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na MANAIN.	2,96	1,43
33. O/A líder compreende o serviço como a função primária da liderança.	4,17	1,00
51. O/A líder entende o serviço como o centro da liderança servidora.	4,30	0,87

55. O/A líder compreende que servir a outros é mais importante.	4,55	0,68
	4,06	0,29

Fonte: O autor

Os integrantes da Comunidade Manain e das organizações religiosas observam o serviço como o sentido das suas missões. Para todos os integrantes a vivência desta variável deve estar presente como algo natural, isso explica o alto valor da média total quando se avaliou a frequência comportamental das lideranças.

Com os resultados que analisam a frequência das sete variáveis no comportamento das lideranças, pode-se concluir que os líderes indicados se enquadram no perfil de líder servidor apresentado por Patterson (2003).

A seguir será apresentado o último capítulo deste estudo, tratando das considerações finais.

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo será dividido em duas importantes seções: a primeira tem como objetivo apresentar as conclusões desta pesquisa e a segunda indicar as recomendações a partir do presente estudo.

5.1 CONCLUSÕES

Mesmo o fenômeno da liderança sendo algo que desperta interesse dos pesquisadores, os estudos ainda não possuem uma conclusão definida desta temática. Historicamente é possível observar a evolução dos conceitos na tentativa de direcionar as teorias de liderança.

Na construção das definições de liderança, identifica-se também a liderança servidora, que na busca da fundamentação teórica-empírica observa-se a escassez de estudos nacionais. O mesmo déficit é percebido na temática de Novas Comunidades que carecem de um aprofundamento para maior conhecimento. O presente estudo disponibilizou de meios que contribuem para o melhoramento na contextualização tanto da liderança servidora, como das Novas Comunidades. Deste modo o objetivo específico 1 foi alcançado.

Diante do interesse em observar a percepção da liderança servidora pelos integrantes da Comunidade Católica Manain, utilizou-se um instrumento de mensuração desenvolvido por Dennis (2004) diante das variáveis apresentadas por Patterson (2003), sendo adaptado para a realidade da amostra. Tanto a população como a amostra foi escolhida principalmente pela aplicabilidade dos conceitos a serem estudados.

Contudo, a amostra representou uma boa parte da população pesquisada já que dos 114 membros da Comunidade Manain, 89 responderam os questionários representando 100% da amostra que estava presente num evento escolhido por reunir todos os membros. Mesmo sendo um questionário extenso obteve-se sucesso na contribuição de todos os respondentes, principalmente por possuírem proximidade com o pesquisador e pelo interesse ao estudo do tema na Comunidade Manain, sendo claramente evidenciado nas observações do questionário e nos comentários no ato da devolução. Uma característica da amostra é que a maioria é do gênero feminino.

Algumas outras observações podem ser feitas sobre a amostra. A primeira delas é que

a maior parte dos respondentes estão na faixa etária de 41 a 50 anos, porque a entrada de pessoas mais novas foi afetada pelo fechamento da possibilidade de ingresso nas etapas de formação, sendo assim, os que possuem menor idade são na maioria os que estão nas primeira etapas de formação. Outra observação a ser considerada sobre a amostra é que grande parte é formada por pessoas que já participam da Comunidade a mais de 10 anos, sendo os consagrados na Comunidade Aliança a maioria, significando um maior compromisso com a organização.

Os primeiros resultados da pesquisa indicam que os respondentes esperam por uma liderança masculina, que já possua o compromisso de consagração na Comunidade. O Líder 1 foi o mais apontado sendo um forte candidato à assumir a sucessão e moderação da organização. Nesse ponto alcançou-se o objetivo específico número 2.

Dentre os resultados da pesquisa destaca-se a análise descritiva dos dados coletados nos questionários para análise da importância e frequência dada pelos respondentes as sete variáveis do modelo de Patterson (2003).

Na variável amor ágape, percebe-se que os integrantes se esforçam nas atitudes que provoquem amor, principalmente pelos valores e crenças que assumem para suas vidas, neste caso por serem cristãos. Mesmo sendo medições diferentes, tanto a importância como a frequência se assemelham nas médias totais, indicando um relacionamento entre “achar importante” e “realmente fazer”.

A variável humildade é afetada pelas atuais referências da Comunidade (os fundadores) que pregam com seus exemplos a necessidade de atitudes humildes que aproximem as pessoas. Sendo importante que as lideranças possuam essa característica, mesmo que já seja frequente este comportamento.

Na análise da variável altruísmo percebe-se uma característica da Comunidade Manain que se parece com as demais organizações religiosas: trabalhar voluntariamente, sem esperar nada em troca. Essas atitudes são vistas como importantes pelos respondentes, sendo frequentes na ação das lideranças. Chama atenção quando essa conclusão é confrontada com o conceito de liderança transacional, onde o seguidor sempre espera uma recompensa do seu líder.

Diante das inconstâncias organizacionais a variável visão é analisada como importante principalmente pela necessidade que o líder tem de projetar o futuro e estar preparado para as contingências. É interessante destacar que na análise da frequência deste comportamento, as

médias continuaram altas, revelando a preocupação das lideranças com a organização na visão dos respondentes.

Das sete variáveis estudadas na Comunidade Manain, a confiança obteve menor média. Os itens que avaliam esta variável oferecem uma associação entre a confiança depositada no líder e na organização, distanciando de uma análise direta das lideranças.

O *empowerment* é percebido importante principalmente pela busca de uma vivência comunitária saudável, onde exista igualdade entre todos. Mesmo aqueles que possuem autoridade e/ou estão na condição de líder, ofertam o poder e confiança aos demais.

A variável serviço que dá o nome ao estilo de liderança estudado revela a importância atribuída por indicar a responsabilidade com o outro. Sendo uma busca de todos neste estilo de organização, não é surpresa que as médias de importância e frequência sejam altas.

Uma observação importante é que as médias da importância são, mesmo que pouco, superiores as médias da frequência. Isso significa que os líderes indicados podem melhorar suas ações para se enquadrarem ainda mais as expectativas dos integrantes da Comunidade Manain.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Por fim são apresentadas algumas recomendações para futuros estudos desta temática. Primeiramente, seria interessante a realização da pesquisa em outras Novas Comunidades podendo comparar os resultados e a aplicabilidade do modelo em outras organizações com este perfil.

Outra sugestão seria cruzar os dados coletados para identificar pontos específicos de estudo, já que o banco de dados oferecidos pelo questionário possui muitas informações que podem ser estudadas com mais profundidade.

Numa outra sugestão, o estudo poderia ser feito num caráter qualitativo, onde por meio de entrevista narrativa, a amostra ou parte dela pudesse escolher um líder e indicar as características que contribuíram para a escolha. Diante dos resultados poderia analisar se as variáveis do modelo de Patterson (2003) estariam presentes nas indicações.

Em termos práticos, recomenda-se a observação da organização aos líderes indicados. Visto que, a liderança servidora se enquadra muito bem no contexto organizacional principalmente na sucessão dos atuais moderadores.

Adentrar na percepção deste fenômeno que é pouco estudado, em organizações ainda desconhecidas já é um grande passo para a compreensão da temática. A liderança servidora pode ser uma grande estratégia para o desenvolvimento humano, profissional e organizacional.

REFERÊNCIAS

BENIS, W; NANUS, B. **Líderes:** estratégia para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai/jun. 1994.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas:** psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BRYMAN, Alan. **Charisma and leadership in organizations**. Londres: Sage, 1992.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R; CALDAS, Miguel P; FACHIN, Roberto Costa; FISCHER, Tânia.125 (Org.). **Handbook de estudos organizacionais:** ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1979.

CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **Igreja particular, movimentos eclesiais e novas comunidades**. Brasília: Edições CNBB, 2009.

CONGER, Jay A. **The charismatic leader:** behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENNIS, Robert S. **Servant leadership theory**: development of the servant leadership assessment instrument. 2004. 146 f. Doctoral Dissertation (Regent University). Virginia Beach, VA, 2004.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GREENLEAF, R. K. **Liderança servidora**. 1. ed. São Paulo: CBEL, 2006.

HEIFETZ, R. Os novos desafios. **HSM Management**: informação e conhecimento para gestão empresarial. São Paulo, ano 3, n.14, mai/jun.1999.

HOLLANDER, E. P. **Leadership Dynamics**. New York: Free Press, 1978.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. O desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. 6.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JOÃO PAULO II, Papa. **Exortação apostólica pós-sinodal *Vita Consecrata***. São Paulo: Paulinas, 1996.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUZ, Leonardo P. **Liderança servidora de expatriados**: validação de uma escala em organizações missionárias. 2011. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte. 2011.

MANAIN. **Princípios de vida da Comunidade Católica Manain**. Caruaru: Comunidade Católica Manain, 2008. [DOCUMENTO INTERNO NÃO PUBLICADO]

MARIZ, Cecília L. Missão religiosa e migração: “novas comunidades” e igrejas pentecostais brasileiras no exterior. **Análise Social**, v. XLIV (1,º), p. 161-187, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PAGE, Don; WONG, Paul T. P. **A conceptual framework for measuring servant leadership**. Langley: Trinity Western University, 2000. Disponível em: <<http://hci2010mmp.wiki.hci.edu.sg/file/view/Conceptual+Framework.pdf>>. Último acesso em 15 mai. 2015.

PATTERSON, K. A. **Servant leadership**: a theoretical model – servant leadership research roundtable proceedings. Virginia Beach, VA: Regent University, 2003. Disponível em <http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf>. Último acesso em 15 mai. 2015.

PAULO VI, Papa. Decreto *Apostolicam Actuositatem*: sobre o apostolado de leigos. Disponível em: <http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19651118_apostolicam-actuositatem_po.html> Último acesso em 2 jul. 2015.

POLLARD, William C. O líder servidor. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. 9. ed. São Paulo: Futura, 1996.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUSSEL, Robert F.; STONE, A. Gregory. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. **The Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002.

SCHERMERHORN JR., J. R; HUNT, J. G; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

STONE, A. Gregory; RUSSELL, Robert F.; PATTERSON, Kathleen. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. **The Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, v. 25, n. 4, p. 349-361, 2004.

TOLFO, S. R. **Macro tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. Credibility: what followers expect. **Leadership Excellence**, v. 24, nov. 2007.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 496 p.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE
FEDERAL
DE PERNAMBUCO



Prezado(a) colega,

Este questionário faz parte de um estudo que numa primeira parte se concretizará com o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), possibilitando também uma análise e direcionamento do tema liderança na Comunidade Católica Manain. Não existem respostas certas ou erradas. O importante para a pesquisa é a sua sinceridade e seriedade para com as respostas. Assumo o compromisso de completa confidencialidade das informações fornecidas por você nesta pesquisa.

Agradeço imensamente pela sua colaboração.

Cleysson Ricardo J. B. Dias

Acadêmico de Administração na UFPE – CAA

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESITONÁRIO

Inicialmente você precisará identificar um(a) dos(as) integrantes da Comunidade Católica Manain (sendo do caminho de formação ou consagrado) que você considera como um(a) líder, possuidor(a) de características de assumir uma liderança da Comunidade a curto ou longo prazo. Atenção: as únicas pessoas que não podem ser escolhidas são: José Ronildo e Maria José (fundadores da Comunidade). Essa pessoa escolhida precisa ser citada no início do questionário. Todas as respostas serão norteadas pela sua percepção e adesão dessa pessoa como um(a) líder.

Na primeira coluna do questionário encontram-se listadas ações relacionadas ao comportamento da pessoa escolhida.

Cada comportamento deve ser avaliado a partir de 2 escalas, como neste exemplo:

1. A preocupação do líder escolhido comigo contribui com minha preocupação para a MANAIN.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQÜÊNCIA	1	2	3	4	5

1. Na primeira escala **IMPORTÂNCIA** preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui a cada comportamento listado. Considere a seguinte escala de alternativas:

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	RAZOAVELMENTE IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

2. Na segunda escala **FREQÜÊNCIA** preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência desse comportamento do seu líder escolhido. Considere a seguinte escala de alternativas:

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

NOME DO(A) LÍDER ESCOLHIDO(A): _____						
1. A preocupação do(a) líder comigo contribui com minha preocupação para a MANAIN.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
2. A humildade do(a) líder está alinhada com um ego saudável.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
3. O/A líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
4. O/A líder é autêntico.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
5. O/A líder é uma pessoa humilde.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
6. O/A líder alinha sua visão com os valores dos integrantes da MANAIN.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
7. O/A líder é hábil para perdoar.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
8. O/A líder defenderia alguém caso pensasse que estava sendo tratado injustamente, mesmo que esta ação o/a tornasse impopular.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
9. O/A líder permanece calmo(a) no meio de turbulências.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
10. O/A líder conversa com os integrantes da MANAIN e os questiona sobre suas esperanças e sonhos.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
11. O/A líder possui convicções morais fortes.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
12. O/A líder é mais receptivo(a) para experimentar minhas habilidades quando ele(a) confia em mim.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
13. O/A líder concordaria com a declaração, "uma organização (comunidade) só pode ser tão eficaz como seus membros".	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
14. Os líderes na MANAIN fazem o que eles dizem.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
15. O/A líder oferece escolhas para seus seguidores.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5

16. O/A líder não é focado(a) nele(a) mesmo, mas nos integrantes da MANAIN.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
17. O/A líder possui tato quando confrontado(a) com ira.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
18. O/A líder identifica a necessidade de “seguidores” antes de planejar um novo programa.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
19. O modelo de serviço do(a) líder inspira outros.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
20. O/A líder defende em público o direito das pessoas que necessitam dentro da MANAIN.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
21. O/A líder ficaria desconfortável se apenas ele(a) representasse uma conquista resultante do esforço do grupo.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
22. Minha confiança na comunidade se relaciona com a minha confiança no(a) líder.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
23. O/A líder procura ajuda de outras pessoas na MANAIN caso necessário.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
24. O/A líder delega tarefas como uma maneira de pessoas que possuem um potencial para liderança.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
25. O/A líder ajuda os outros somente por uma questão de ajudar sendo egoísta.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
26. O/A líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na MANAIN.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
27. O/A líder demonstra confiança em mim por estar aberto(a) para receber contribuições minhas.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
28. O/A líder aceita críticas apropriadas.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
29. O/A líder é compassivo(a).	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
30. O/A líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
31. O/A líder divide poder com os outros para encontrar as necessidades da MANAIN.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5

32. O/A líder é gentil.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
33. O/A líder compreende o serviço como a função primária da liderança.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
34. O/A líder confia poder a outros na MANAIN.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
35. O/A líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na MANAIN.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
36. O/A líder ajuda os outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
37. O/A líder consulta outros na MANAIN quando ele(a) não tem todas as respostas.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
38. A reputação da confiabilidade no(a) líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus "seguidores".	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
39. O/A líder corre o risco das consequências de uma falha para permitir que alguém tente uma nova ideia.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
40. O/A líder demonstra amor por seus "seguidores" sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
41. O nível de confiança do(a) líder em mim contribui para minhas preocupações com a MANAIN.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
42. O/A líder cuida das pessoas na MANAIN ainda que algumas pessoas não concordem com ele(a).	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
43. O/A líder envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
44. O/A líder propositalmente encoraja seus "seguidores".	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
45. O/A líder certifica que os integrantes da MANAIN têm uma imagem ideal do estado futuro da comunidade.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
46. O/A líder escuta o que os "seguidores" têm para dizer com respeito.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
47. O/A líder acredita que ele(a) realiza muitos benefícios a outras pessoas.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5

48. O/A líder enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como os “seguidores da visão” se encaixam na MANAIN.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
49. O/A líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
50. O/A líder cede poder a outros.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
51. O/A líder entende o serviço como o centro da liderança servidora.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
52. O/A líder permanece tranquilo(a) no meio de agitação.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
53. O/A líder não se gaba das suas realizações.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
54. O/A líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
55. O/A líder compreende que servir a outros é mais importante.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5
56. O/A líder fala sobre sua visão para a MANAIN em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico.	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	FREQUÊNCIA	1	2	3	4	5

Por favor, preenche as informações abaixo com seus dados:

1. Gênero: () masculino () feminino
2. Idade: _____ anos
3. Tempo na Comunidade Manain: _____ ano(s).
4. Etapa de formação:

() Aspirantado
() Postulantado
() Discipulado I

() Discipulado II
() Com. Aliança
() Com. Vida

Utilize, se desejar, o espaço abaixo para fazer comentários que achar pertinentes:

OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO!